

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Procesní analýza s prvky přístupu Six Sigma
Process Analysis with Elements of the Six Sigma Approach

Student: Bc. Bohdana Stuchlíková

Vedoucí diplomové: doc. Ing. Pavla Macurová, CSc.

Ostrava 2011

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne

.....

Bc. Bohdana Stuchlíková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce, paní doc. Ing. Pavle Macurové, CSc. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a připomínek při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

1	Úvod	3
2	Teoretická a metodologická východiska	5
2.1	Definování základních pojmů procesní analýzy	5
2.2	Podstata procesní analýzy a možné způsoby jejího použití	7
2.3	Metodologie Six Sigma	9
2.3.1	Definování postupu DMAIC aplikovaného v rámci procesní analýzy	10
2.4	Popis vybraných nástrojů, které mohou být použity při řešení diplomové práce	12
3	Charakteristika podniku DSV Road a.s.	19
3.1	Obecná charakteristika	19
3.2	Profil společnosti	19
3.3	Přehled činností společnosti DSV Road a.s.	20
3.4	Organizační struktura společnosti	20
3.5	Obchodní oddělení společnosti	21
3.6	Základní popis činnosti inside sales	22
4	Provedení procesní analýzy	24
4.1	Fáze definování projektu (D-define)	24
4.1.1	Popis procesu inside sales s využitím diagramu SIPOS	25
4.1.2	Popis procesu inside sales a jeho zdrojů s přispěním procesních diagramů	26
4.1.3	Výchozí požadavky na kvalitu Critical To Quality (CTQ- hlas zákazníka) a Critical To Process (CTP – hlas organizace)	37
4.2	Fáze měření současné situace (M-measure)	39
4.2.1	Měření současného vnímání kvality procesu inside sales u externího zákazníka	39
4.2.2	Prezentace výsledků měření současného vnímání kvality procesu inside	41
4.2.3	Měření současného vnímání míry poskytované kvality procesu inside sales u interního zákazníka	43
4.2.4	Prezentace výsledků měření současné vnímání míry poskytované kvality procesu	44
4.2.5	Měření současné míry poskytované kvality procesu inside na základě interních dat společnosti	48
4.3	Fáze analyzování (A-analyse)	50
4.3.1	Analýza výsledků hodnotícího dotazníku spokojenosti externího zákazníka	51
4.3.2	Analýza výsledků dotazování interního zákazníka	61
4.3.3	Analýza interních dat získaných z informačního systému společnosti	68

5	Interpretace výsledku procesní analýzy a formulace doporučení.....	72
5.1	Fáze zlepšování – (I-Improve).....	72
5.1.1	Prezentace výsledků analyzovaných dat předmětných pro fázi zlepšení	72
5.1.2	Sjednocení výsledků analyzovaných dat předmětných pro fázi zlepšení.....	76
5.1.3	Oblasti zlepšení procesu inside sales	76
5.2	Fáze řízení a kontroly– (C-Control)	78
5.2.1	Úprava interních dokumentů nezbytných pro proces inside sales.....	78
5.2.2	Zlepšení odborných znalostí obchodníků procesu inside sales	79
5.2.3	Nastavení kontrolních mechanismů procesu inside sales a činnosti jednotlivých obchodníků	79
5.2.4	Úprava interního informačního systému z pohledu evidovaných dat	80
6	Závěr.....	81
	Seznam použité literatury.....	83
	Seznam zkratk	
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	
	Seznam grafů	
	Seznam diagramů	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

V dnešní dynamické době je stále větší důraz kladen na procesní řízení organizace. Jedním z hlavních důvodů stoupajícího zájmu o procesní řízení je základní ukazatel výkonnosti tohoto procesu, a to míra spokojenosti zákazníka. Spokojený zákazník, který nachází v produktu společnosti vysokou míru přidané hodnoty, je nejlepší investicí pro budoucnost. Společnosti chápou, že na začátku a konci jejich podnikových procesů musí být spokojený zákazník. Jen požadavky na kvalitu definované přímo zákazníkem zaručí produktu vzrůstající úspěšnost.

Také společnost DSV Road a.s. si uvědomuje důležitost a význam svých zákazníků. Spokojenost zákazníků a poskytování služeb, které budou mít pro zákazníky významnou přidanou hodnotu, jsou hlavními cíli společnosti. Společnost hledá stále nové cesty, jak poskytovat co „nejkontaktnější“ služby pro své zákazníky. Společnost DSV Road a.s. je globální společnost působící na českém trhu od roku 1999 v oblasti logistiky a spedice v silniční dopravě. Za dobu své působnosti si vydobyla postavení jedné z nejsilnějších společností zabývajících se logistikou a spediční činností v České republice.

Společnost DSV Road a.s. poskytuje, v rámci svého obchodního oddělení, zákaznickou službu v podobě poptávkového servisu na vytváření cenových nabídek přepravních služeb šitých na míru poptávajících zákazníků, tzv. inside sales. Do současné doby společnost nevykonala žádnou aktivitu v oblasti řízení procesů u této činnosti obchodního oddělení. Společnost DSV Road a.s. nemůže jednoznačně vymezit úspěšnost poskytované služby u zákazníků. Zdali je služba přínosná, pomáhá v péči o zákazníka a přispívá k získání nových zákazníků. Základní otázky, které si společnost v souvislosti s touto činností klade, jsou: “Přináší činnost inside sales našemu zákazníkovi užitek? Odpovídá tato činnost kvalitativním požadavkům našeho zákazníka?”

Diplomová práce si klade za cíl, prostřednictvím procesní analýzy, analyzovat proces zákaznické služby, tzv. inside sales, obchodního oddělení. Součástí této analýzy bude definování a měření příslušného procesu činnosti. Následně nalezení případných neshod v procesu a jejich příčin, doplnění implementací navržených řešení a kontrolních mechanismů.

Výsledné kroky analýzy mohou společnosti DSV Road a.s. přinést zvýšení efektivity příslušného procesu a optimalizaci činnosti obchodního oddělení společnosti. Napomohou definovat kvalitu zpracování požadavků pro zákazníky společnosti, a tím také napomohou zajistit splnění požadavků zákazníka v souladu s potřebami společnosti DSV Road a.s.

Předmětem této diplomové práce je provedení procesní analýzy s prvky přístupu metodologie Six Sigma. Metodologie Six Sigma je založena na principu stálého zlepšování. Jako nástroj Six Sigma využívá procesní řízení. Procesní analýza, která je předmětem této práce, však pouze nastíní možnosti metodologie Six Sigma. Tento nástin bude v podobě postupu DMAIC, který propůjčí procesní analýze strukturu provedení. Analýza bude postupně zpracovávána v krocích tohoto postupu. Cílem autorky práce je přiblížit tuto metodologii jako aplikovatelnou pouze v malém zlomku jejích možností a to v podobě využití nástrojů DMAIC bez striktního zavedení stupně úrovně Six Sigma u malého procesu, kde by zavedení této úrovně postrádalo smysl. Cílem je také poukázat na přehlednost a logický sled této metody.

2 Teoretická a metodologická východiska

Tato kapitola diplomové práce uvádí teoretická a metodologická východiska, která definují metody, principy a nástroje potřebné v praktické části této práce při aplikaci procesní analýzy.

2.1 Definování základních pojmů procesní analýzy

Následující základní pojmy procesní analýzy jsou čerpány ze zdrojů Grasseová (2008); Töpfer (2008;); Macurová (2010); Šimonová (2009).

Proces

Základním termínem procesní analýzy je samotný proces, jako specifická činnost. Jak uvádí Šimonová (2009, str. 29): „Proces je vymezený a zdokumentovaný sled činností, které opakovaně tvoří hodnotu pro zákazníka. Posuzovatelem této hodnoty je pouze zákazník (přijímá nebo odmítá produkt). Reakce zákazníka na konečnou hodnotu produktu poskytuje zpětnou vazbu odpovědné osobě, kterou je vlastník procesu“.

Základními charakteristikami procesu jsou:

Cíl procesu - proces má svůj definovaný cíl. Naplňuje vlastní cíl a tím zároveň přispívá k naplnění cílů organizace.

Hranice a vymezení procesu - proces musí mít přesně vymezený začátek a konec. Musí mít stanovenou skladbu podprocesů popřípadě činností. Nesmí být opomenuta zřejmá návaznost na jiné procesy. Výsledek předcházejícího se ztotožňuje se vstupem následujícího.

Zákazník procesu - výsledky procesu jsou určeny pro zákazníka. Zákazník je klíčovým subjektem v procesu.

Vlastník procesu - proces má svého vlastníka, který je zodpovědný za kvalitu výstupu.

Vstupy do procesu - v průběhu procesu se využívají vstupy. Vstupy jsou dodávány interními či externími dodavateli.

Zdroje - podmínkou pro vykonání procesu jsou zdroje (pracovníci, technika, informace). Zdroje se v průběhu procesu zcela nespotřebují.

Regulátory - průběh procesu je regulován faktory, které stanovují určité limity (zákony, normy, přírodní podmínky).

Činnosti v procesu – v případě činnosti hovoříme o určitém sledu pracovních úkonů. Je přesně stanovená spolupráce a návaznost činností.

Výstupy z procesu a přidaná hodnota - produkt vždy v sobě zahrnuje přidanou hodnotu, tzn. hodnotu přidanou vstupům v průběhu procesu.

Parametry procesu, měřitelné ukazatele - mezi parametry procesu řadíme průběžnou dobu, včasnost, náklady, atd.

Opakování procesu - všechny charakteristiky v procesu jsou jasně popsány, včetně reakcí na variantní (např. chybové) stavy. Proces je standardizován.

Členění procesů

Procesy (činnosti), které v rámci podniku (oddělení) vytváříme, nemívají stejnou důležitost a roli.

Procesy, na základě jejich důležitosti, se člení do níže uvedených kategorií:

Hlavní procesy – představují hlavní hodnotu pro externího zákazníka. Výsledkem je produkce výstupů, které požaduje externí zákazník.

Řídící procesy - činnosti spojené s definováním strategických cílů činnosti.

Podpůrné procesy - jejich výstupem je tvorba podmínek podporujících funkce hlavních procesů. Vyznačují se tvorbou přidané hodnoty pro externího zákazníka. Příklad – kontrola kvality.

Vedlejší procesy - jsou obdobou hlavních procesů. Mohou být prováděny souběžně s hlavními procesy nebo sdílenými procesy a jejich výstupy. Jsou určeny převážně pro externího zákazníka.

Sdílené procesy (služby) - vytvářejí hodnotu pro interního zákazníka, jako například proces fakturace.

Činnosti procesu

Činnost procesu je ucelený sled pracovních úkonů, vykonávaných jedním typem pracovníka, nebo v rámci útvaru, v souvislém čase a na výstupu máme jeden měřitelný produkt.

Parametr procesu

Pojem parametr procesu představuje cílovou hodnotu ukazatele. Hovoříme o hodnotě ukazatele, která vede k naplnění cíle. V závislosti na povaze ukazatele můžeme definovat maximální, minimální nebo optimální hodnoty.

Ukazatel výkonosti procesu

Ukazatel představuje měřenou veličinu. Hodnota této veličiny vypovídá o míře naplnění cíle procesu. Hovoříme o „nějaké“ veličině, na níž mají vliv činnosti uvnitř procesu.

Procesní rozhraní

V průběhu zpracování procesní analýzy nesmí být opomenuto zobrazení logistických rozhraní. Tyto rozhraní narušují plynulost toku, vzniká zde riziko chyb a nadbytečné organizace předání procesů. S výskytem rozhraní jsou spojeny dodatečné (transakční) náklady. Cílem by mělo být zmenšení výskytu rozhraní a jeho „otupení“.

Neshoda

Definovat neshodu ve společném měřítku standardně není možné. Neshoda (odchylka) obecně vyjadřuje neplnění požadavku. Neshoda může vzniknout na základě vnějších nebo vnitřních příčin. Mezi vnitřní příčiny můžeme, zařadit nedodržování definovaných standardů. Vnější příčina vzniká při nenaplnění požadavků zákazníka.

Náklady na neshodu

V případě nákladů na neshodu hovoříme o nákladech vynaložených na odstranění neshody a její sledování a následnou kontrolu.

2.2 Podstata procesní analýzy a možné způsoby jejího použití

Procesní analýza je jedním z kroků na cestě k dosažení vytýčených cílů. Napomáhá k zjištění neshod v obchodním procesu a zajištění jeho procesní stability.

Jak uvádí Grasseová (2008, str.131,132): „Procesní analýza je komplexní metodou zjištění příčin nedostatků v procesech organizace. Zahrnuje metody, které nám umožňují

analyzovat popsané procesy z různých námi vybraných pohledů. Ty nám mohou poskytnout komplexní a detailní přehled o stávajících procesech, příčinách a důsledcích jejich nedostatků“.

Výchozí předpoklad procesní analýzy je provedení identifikace a charakteristiky procesů s následným stanovením časové náročnosti. Jasné vymezení předmětu spolu s rozsahem analýzy.

Oblasti procesní analýzy

Následující oblasti procesní analýzy jsou čerpány ze zdroje Grasseová (2008).

Na základě předmětu zkoumání můžeme procesní analýzu dělit do oblastí, jako je vnitřní logika procesů, variantnost procesů, spokojenost zákazníka a vykonavatelů procesu, informační potřeby, chyby a nedostatky a náklady na proces apod.

Analýza procesu a jeho vnitřní logiky

Analýzu procesu a jeho vnitřní logiky považujeme za primární typ analýzy procesu. Napomáhá k zjištění, v čem je průběh procesu věcně nebo logicky špatný. Hlavní činností je zjišťování příčin problémů v procesu, porovnání odlišností. Dochází k porovnání procesu také z pohledu nastavených regulátorů řízení. Provádíme vždy postupným hodnocení činností procesu.

Analýza variant procesů

V případě této analýzy zkoumáme, zda proces probíhá v různých variantách. Zda probíhá centralizovaně či decentralizovaně. Dochází k zjišťování stupně standardizace a využití možných úspor z rozsahu. Dochází k analyzování odlišností v průběhu procesu a zjištění míry shodnosti produktu, frekvencí, časů, používaných zdrojů.

Analýza očekávání zákazníků

Hlavním účelem této analýzy je zjistit očekávání kvality produktu zákazníkem. Hlavním cílem je nastavení zákaznický orientovaného procesu. Standardně je tato analýza prováděna jen pro interní produkty. První krok spočívá v definování produktu (výsledku) a jeho parametru (přidaná hodnota, kvalita, kvantita, včasnost, cena). V druhém kroku dotazován zákazník (interní a externí). Následně dochází k porovnání atributů produktu.

Organizační analýza

Cílem operační analýzy je zjištění, zda procesy mají optimální organizační strukturu. Při organizační analýze bývají použity dílčí typy analýz, jako jsou analýza forem pracovního poměru, analýza přidělování kompetencí, analýza řízení znalostí, analýza nefinanční motivace apod.

Časová analýza procesu

Účelem časové analýzy procesu je získání informací o zdržení v rámci tohoto procesu. Analýza přispívá ke zkrácení průběžné doby procesu. Cílem je dosažení minimální doby trvání procesu (nejnižší možná hodnota, které lze dosáhnout) včetně minimálních nákladů. Dochází například ke zvýšení reakční schopnosti na zákaznické požadavky, snížení chyb, uvolnění kapacit (lidské zdroje, stroje) a snížení vynaložených nákladů. Největší vypovídací schopnost při posuzování výkonnosti procesů má hodnota průměrného času (případně průměrných nákladů). Průběžná doba procesu je suma součtů časů doby čekání, doby orientace, doby zpracování a doby přenosu.

Analýza podpory procesu IS/IT

Při této analýze dochází k vytváření předpokladu pro zvýšení podpory procesů informačními technologiemi a systémy. Analýza zjišťuje, kde a proč proces není informačně propojen nebo rozdělen.

2.3 Metodologie Six Sigma

Následující popis metodologie Six Sigma je čerpán ze zdrojů Töpfer (2008); Miller (2008).

Americký podnik Motorola přišel v roce 1987 s novou strategickou iniciativou s názvem Six Sigma. Komplexní program napomáhá vytvářet bezchybné výrobky a služby, včetně pro podnik zásadních procesů. Napomáhá k zvyšování obrátu a zlepšení finančních výsledků. Metodologie je často nazývána „Metodou průlomu“ k dosažení základních externích cílů a je spojována s heslem „Postarej se o zákazníka, to ostatní se o sebe postará samo!“.

Pojem Six Sigma má tři základní významy. V základním pojetí odráží manažerskou filosofii, která je založena na principu stálého zlepšování. Jako nástroj využívá procesní řízení a prosazuje rozhodování na základě naměřených dat. Nejznámější společnosti, které

mezi prvními uplatnily tuto filosofii, byly, po společnosti Motorola, společnost General Electric a Kodak. Druhý význam představuje kvantitativně založený přístup ke zlepšování kvality produktů (procesů) prostřednictvím týmové práce. Nejznámější význam pojmu Six Sigma prezentuje dosaženou úroveň kvality produktu (procesu), kdy na jeden milion příležitostí připadá maximálně 3,4 chyb (DPMO).

2.3.1 Definování postupu DMAIC aplikovaného v rámci procesní analýzy

Následující definování postupu DMAIC je čerpáno ze zdrojů Töpfer (2008); Miller (2008).

Metoda DMAIC je strukturovaná logická metoda zaměřená na řešení problémů a využívána pro zlepšování procesů přístupem Six Sigma.

Metoda se skládá z níže uvedených pěti kroků, jejichž začáteční písmena tvoří zkratku DMAIC:

Define – definování účelu a rozsahu, **Measure** – měření současné situace, **Analyse** – analyzování a identifikování příčin, **Improve** – zlepšování, **Control** – řízení.

Definování účelu a rozsahu (D – define)

Cílem prvního kroku metody DMAIC je definování účelu a rozsahu. Dochází k shromažďování dostupných informací o procesu a jeho zákaznících. Je vhodné doplnit o ekonomickou analýzu přínosů a nákladů. Hlavní výstupy na konci této etapy představují zřetelně formulovaný cíl, základní schéma procesu a pojmenování vstupů a výstupů procesu, včetně seznamu požadavků a očekávání zákazníka. Základními nástroji kroku definování mohou být, mimo jiné, diagram SIPOC (dodavatelé, vstupy, proces, výstup a zákazníci), mapa procesu, dokument Project Charakter (zadání projektu), kvalitativní ukazatel Critical To Quality (CTQ) - hlas zákazníka, Paretův diagram (Paretovo pravidlo 80:20).

Měření současné situace (M - measure)

Druhý krok této metody představuje popis a změření současného stavu. Nutno také přistoupit k ověření vhodnosti metody měření konkrétní analýzy procesu. Konkrétní výstup této etapy představuje možné zpřesnění cíle projektu na základě dat, dále soubor dat s popisem současného stavu a jeho proměnlivosti. Závěrečný výstup je ověření měřicí metody. Základními nástroji kroku měření mohou být, mimo jiné, dotazníky, histogram,

krabicový a vývojový diagram, mapa procesu, průběhový a regulační diagramy, Paretův diagram (Paretovo pravidlo 80:20).

Doporučení a varování pro fázi měření:

- priority hodnocení stanovit vždy podle dostupných zdrojů,
- zvážení způsobu hodnocení – hodnotit nejen míru uspokojení požadavků na výstupy, ale i požadavků na služby,
- pozastavit zjišťování, pokud není potřebné nebo nepřináší žádné užitečné závěry,
- nepoužívat všechna hodnotící měření, která existují, nezapomínat na další způsoby hodnocení,
- neočekávat, že data potvrdí předpoklady.

Analyzování a identifikování příčin (A – analyse)

Analytická část pomáhá najít a pomocí naměřených údajů prokázat příčiny současného stavu. Výstupy této části představují popis vztahu mezi vstupy a výstupy procesu a model procesu. Dochází k ověření vztahu příčina – následek. Základními nástroji kroku analyzování mohou být, mimo jiné, metoda 5x proč, histogram, krabicový diagram, Ishikawův diagram (diagram příčin a následků), mapa procesu, korelační a průběhové diagramy, Paretův diagram (Paretovo pravidlo 80:20), způsobilost procesu.

Zlepšování – (I-improve)

Cílem předposlední etapy metody DMAIC je nalezení, ověření a realizování řešení problémů. Řešení by mělo směřovat k potlačení hlavních příčin problému a být schopno realizace. Výstup představuje volba řešení problémů a jeho popis, plán realizace včetně ověření a následná vlastní realizace. Základními nástroji kroku zlepšování mohou být, mimo jiné, metoda Ganntův diagram, mapa procesu, regulační a šipkové diagramy, způsobilost procesu.

Řízení – (C-control)

Závěrečná etapa metody DMAIC již svým názvem napovídá svůj hlavní úkol. Tento úkol spočívá v měření účinnosti výše realizovaných změn. Pro možnost správného srovnání bývá použita ve většině případů stejná metoda měření jako v druhé etapě měření. V případě prokázání zlepšení je hlavním cílem této části zajistit jeho zachování. Základním výstupem pátého kroku je srovnání stavu před a po realizaci na základě naměřených dat. Dále výstupy mohou být v podobě dokumentace nového stavu, plán kontrol a zásahu nestandardních

situací, monitorovací systém. Nástroji kroku control mohou být, mimo jiné, mapa procesu, regulační diagram, Statistické řízení procesů (SPC), statistická regulace srovnáním.

2.4 Popis vybraných nástrojů, které mohou být použity při řešení diplomové práce

Diagram SIPOC – základní nástroj mapování procesu

Následující popis diagramu SIPOC je čerpán ze zdrojů Miller (2008); Schutta (2006).

Diagram SIPOC je velmi užitečnou a často používanou technikou řízení a optimalizace procesů. Zkratka se skládá z počátečních písmen jeho pěti částí.

Dodavatelé (S-suppliers) – osoby či skupiny dodávající klíčové informace, materiály nebo jiné zdroje,

Vstupy (inputs) – dodávané zdroje. Na začátku je nutno si položit otázku kde a jakým způsobem proces začíná. Všeobecně je použitelná zásada, že za vstupy považujeme pouze ty položky, které se v procesu spotřebovávají.

Proces (process) – řada kroků, které transformují vstup (zvyšují jeho hodnotu).

Výstupy (outputs) – konečné výsledky procesu.

Zákazník (customer) – osoba, skupina nebo proces, který je příjemcem hodnoty výstupu procesu.

Otázky, které nám mohou být nápomocny při sestavování diagramu SIPOC.

1. *Jaké klíčové materiály, informace či produkty proces vyžaduje?* – hlavním vstupem každého základního procesu je „předmět“, na kterém se dále pracuje.
2. *Které vstupy jsou v daném procesu naprosto nezbytné?* - soustředíme se pouze na kritické vstupy.
3. *Nespotřebovávají se vstupy během procesu, či předávají se dále zákazníkovi jako výstup?* - je-li odpověď na některou z těchto otázek kladná, jedná se pravděpodobně o nástroj či pracovní pomůcku, nikoli však vstup.
4. *Kdo tyto vstupy dodává?*

Model procesu – procesní diagram

Následující popis modelování procesu je čerpán ze zdroje Grasseová (2008).

Modely procesů jsou vytvářeny nejprve pro popis oblastní činností probíhajících v dané organizaci. Jednotlivé procesy je vhodné identifikovat na základě poskytovaných výstupů, tedy služeb, které mají konkrétního externího nebo interního zákazníka. V závislosti na účelu procesní analýzy se sledují předmětné informace procesu. Informace o procesu nám poslouží jako ohraničení a následné zadání pro jeho detailní analýzu.

Popisujeme-li průběh procesu, můžeme tuto činnost označit jako modelování procesu. Tato činnost je nápomocna při porozumění podstaty procesu. Modelování procesu nám pomůže zobrazit funkci procesu a jak samotný proces „vypadá“ v současnosti. Při samotném modelování postupně rozebíráme jednotlivé aktivity procesu (subprocesy). Výsledkem je posléze model procesu, který odráží postup jeho zpracovatele.

V začátku každého procesu je nějaká událost, která vyvolá následnou činnost, jejímž výsledkem je další událost, která aktivuje další činnost atd. Sled činností nám tvoří kostru procesu. Každá činnost, která je v procesním diagramu popisována, musí být kompletní se vstupy a výstupy této činnosti.

Parametr Critical To Quality (CTQ) – hlas zákazníka

Následující popis parametru kvality je čerpán ze zdroje Töpfer (2008); Brassard, Finn, Ginn, Ritter (2005).

Parametr Critical To Quality je považován za klíčový zdroj informací. Tento parametr představuje pro organizaci faktor úspěšnosti. Dochází k identifikaci měřítek z pohledu zákazníka. Hlavním předpokladem vypovídací schopnosti ukazatele, je použití reaktivních (stížnosti, reklamace, apod.) a proaktivních (dotazníky, strukturované rozhovory, apod.) informací. Cílem by mělo být vytvoření jednoho nebo více ukazatelů pro umožnění měření stavu i dosaženého úspěchu. Často bývá užíváno „Kanovy analýzy“. Její nejobvyklejší varianta rozděluje požadavky zákazníků do tří kategorií - faktory přijatelnosti či základní požadavky, faktory spokojenosti či proměnlivé požadavky a faktory požitku či latentní požadavky.

Parametr Critical To Proces (CTP) – hlas organizace

Parametr CTP – hlas organizace představuje pohled na faktor úspěšnosti ze strany předmětné společnosti. Předkládá základní požadavky na kvalitu daného procesu, tak jak je „vidí“ organizace. Cílem by mělo být vytvoření jednoho nebo více ukazatelů pro umožnění měření stavu míry poskytované kvality.

Dotazníkové šetření

Při popisu nástroje dotazníkové šetření bylo čerpáno ze zdrojů Foret, Stávková (2002); Řeháková (2010).

Dotazníkové šetření patří mezi základní nástroje při získávání a měření informací. Obsah dotazníku je sestaven na základě hypotézy, ve které se odráží v úvodu správně definovaný problém.

Předpokladem dobrého dotazníku je nutnost splnění dvou hlavních požadavků a to v podobě účelově technických (přesná formulace otázek) a psychologických. Názorněji je možno požadavky rozdělit do čtyř základních oblastí, počínaje celkovým dojmem, přes formulaci otázek, typologii otázek, až po manipulaci s dotazníkem.

Nejdůležitějším faktorem však zůstává přesná a jasná formulace otázek s logickým sledem. Jak přesně se nám podaří definovat otázku, tak konkrétní a jasnou dostaneme odpověď.“

Typologie otázek v rámci dotazníkového šetření

Memoritní otázky – otázky zaměřené k problému, jsou vždy pokládány jako první.

Analytické otázky - třídící a identifikační otázky – uváděny uprostřed dotazníku nebo na jeho konci.

Otázky uzavřené – umožňuje varianty odpovědí (alternativní – 2 varianty, selektivní nabízí více variant).

Otázky otevřené – při těchto otázkách se škála hodnot vytváří až dodatečně na základě odpovědí.

Otázky polootevřené – umožňují respondentovi výběr odpovědi nebo respondent uvede vlastní odpověď.

Při formulaci dotazníku je také nutno definovat strukturu datového souboru (názvy a typy proměnných, škála hodnot, označení chybějících údajů).

Data nominální – ačkoli uvedené pořadí má určitý logický sled, nelze stanovit, zda je některá varianta významnější než jiné. Nominální škála se použije v případě, když řadíme výsledek měření do jedné z více skupin. Příkladem dobrý – špatný nebo modrý, zelený, červený.

Data ordinální – hodnoty označují jasnou úroveň. Ordinální škála umožňuje srovnat výsledky do nějakého pořadí. Příkladem (Špatný – přijatelný – výborný)

Osobní rozhovor

Při popisu nástroje osobní pohovor bylo čerpáno ze zdroje Foret, Stávková (2002).

Osobní rozhovor můžeme definovat jako jeden z nástrojů marketingové techniky dotazování. Jedná se o rozhovor tazatele pouze s jedním respondentem. Připravené otázky tazatel čte, případně předloží, respondentovi.

Základní nevýhodou dotazování je dosah jeho aplikování. Rozhovor je organizačně, finančně a také časově náročnější než dotazník. Další významnou nevýhodou je ztráta anonymity respondenta.

Velkou výhodou rozhovoru je jeho vypovídací schopnost. Tazatel přesně formuluje otázku, která je předmětem dotazování. Může stanovit doplňující otázky, v případě, že to dotazování umožňuje.

Průběhový diagram

Průběhový diagram byl popsán za přispění zdroje Miller (2008).

Průběhový diagram monitoruje výkonost jednoho nebo více procesů za určité časové období. Hlavním důvodem je zjistit trendy, případné posuny a cykly. Při sestavování má diagram na vodorovné ose čas a na svislé ose měřenou veličinu. Nejmenší množství datových souborů je 20. V menším případě diagram nemá vypovídací schopnost.

Regulační meze

Regulační meze byly popsány za přispění zdroje Töpfer (2008).

Regulační meze (UCL, LCL – upper, lower control limit) nám ukazují meze přirozené proměnlivosti procesu.

Regulační meze jsou přímky ohraničující prostor přípustného náhodného kolísání hodnot příslušné výběrové charakteristiky.

Hranice regulačního diagramu (regulační meze) jsou vzdáleny od centrální přímky (průměru) o hodnotu 3σ na každou stranu. Koeficient 3 vychází z předpokladu normálního

rozdělení pravděpodobností naměřených hodnot na kontrolním etalonu. Představuje situaci, že uvnitř regulačních hranic bude 99,73 % hodnot sledované charakteristiky. Někdy je užitečné zakreslit do diagramu i varovné meze 2σ a meze 1σ . Pro normální rozdělení meze $\pm 1\sigma$ představují pravděpodobnost přibližně 68 %, že hodnota sledované charakteristiky bude uvnitř těchto mezí. Meze $\pm 2\sigma$ představují pravděpodobnost 95 %.

Krabicový diagram

Krabicový diagram byl popsán za přispění zdrojů Brassard, Finn, Ginn, Ritter (2005); Miller (2008).

Krabicový diagram (box plot) je užitečný pro znázornění rozdělení údajů. Diagram zobrazí proměnlivost z více zdrojů v jednom obrázku. Příkladem může být porovnání odpovědí v realizovaném průzkum. Často je nazýván „krabicový diagram s vousy“.

Krabicový diagram je grafická metoda, která nám umožňuje znázornit medián, dolní a horní kvartil. Dále také identifikovat odlehlé hodnoty a posoudit symetrii rozdělení.

Medián je typ střední hodnoty, který dělí soubor hodnot, uspořádaných podle velikosti, na dvě stejné skupiny. Medián se označuje x_{50} , tj. 50% hodnot je menší (resp. větší) než medián. V krabicovém diagramu je medián vyznačen tučnější čarou.

Dolní kvartil x_{25} , znamená, že 25% hodnot je nižších než hodnota dolního kvartilu. Horní kvartil, znamená, že 75% hodnot je nižších než hodnota horního kvartilu. Kvartilové rozpětí vyjadřuje 50% hodnot mezi dolním a horním kvartilem ($IRQ = x_{75} - x_{25}$).

Horní vous znázorňuje maximálně ještě neodlehlost hodnotu. Dolní vous znázorňuje minimální ještě neodlehlost hodnotu. Odlehlé hodnoty se nachází ve vzdálenosti 1,5 až 3 IRQ nahoru od X_{75} , resp. dolů od X_{25} .

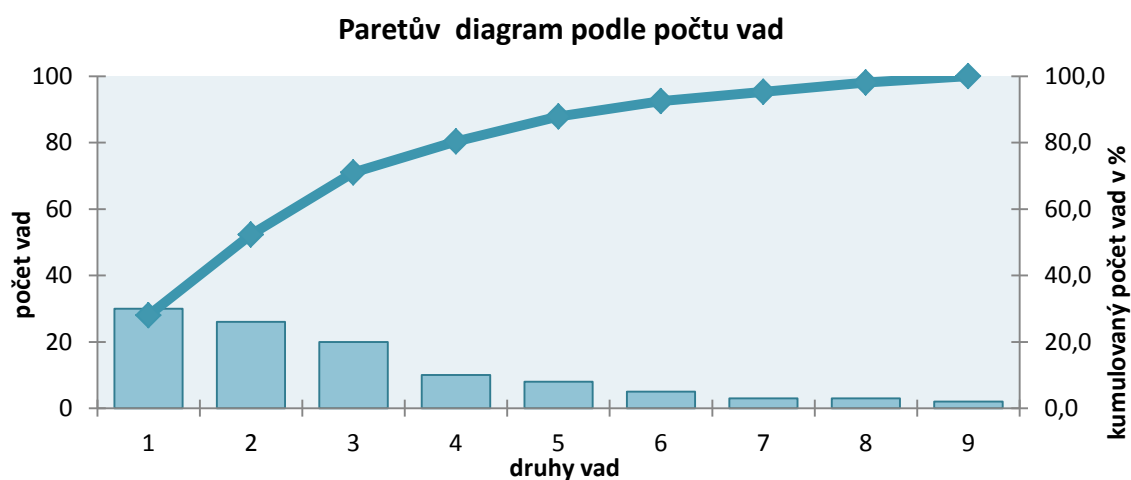
Paretova analýza

Při popisu Paretovy analýzy bylo čerpáno ze zdroje Macurová (2008).

Hlavní důvod použití Paretova diagramu je snaha o soustředění se na klíčové problémy, které nabízejí potenciál zlepšení. Podstata spočívá v určení hlavních nositelů problémů a následné určení priority při hledání nápravných opatření. Paretovo pravidlo 80:20 vyjadřuje závislost výsledků rozhodujícím způsobem, a to přibližně 80% na vlivu malého počtu činitelů a to 20%. Hovoříme o životně důležité menšině (20%) a životně důležité většině (80%).

Paretova analýza probíhá v následujících krocích.

1. Sestavení tabulky o výskytu problému (neshod).
2. Výpočet kumulovaného počtu neshod.
3. Výpočet relativního počtu neshod.
4. Nákres Paretova diagramu.
5. Stanovení hranice mezi životně důležitou menšinou (malá skupina položek s velkým významem) a užitečnou většinou.



Obrázek 2-1 Paretův diagram

Zdroj: vlastní zpracování

Metoda „5 x proč“

Následující popis metody „5x proč“ je čerpán ze zdroje Brassard, Finn, Ginn, Ritter (2005).

Tento jednoduchý nástroj může být nápomocen při rychlém určení základních příčin a kořene problému. V úvodu je definován problém, který se snažíme dekomponovat pomocí kladení otázek PROČ. Tyto otázky si klademe tak dlouho, dokud se nedostaneme ke konečné příčině. Optimální je počet pěti kladených otázek. První tři proč jsou specifitější příčiny. Pozornost by následně měla soustředit na třetí proč. Další příčiny již jsou hlubšími příčinami.

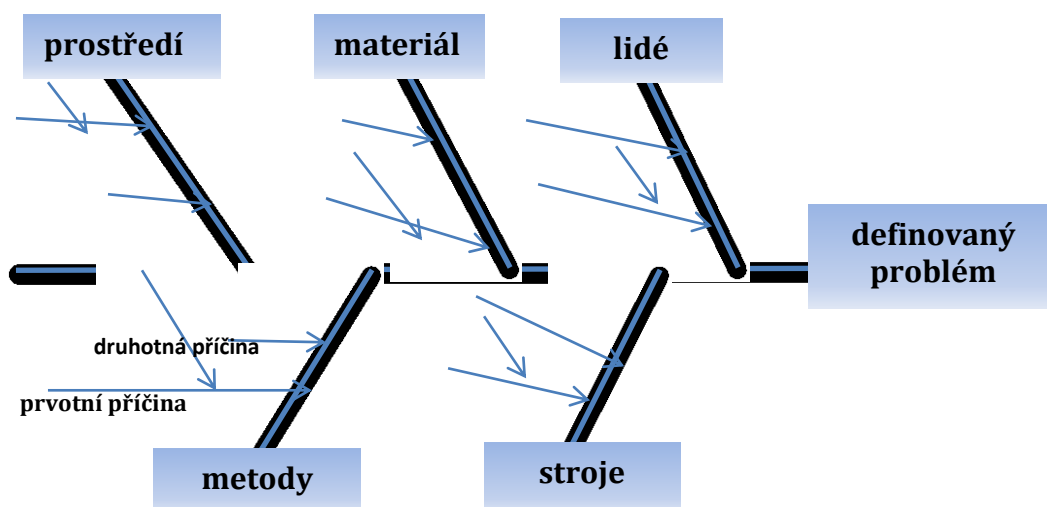
Ishikawův diagram

Při popisu Ishikawova diagramu bylo čerpáno ze zdroje George, Rowlands, Mark, Maxey (2010).

Diagram příčin a následků použijeme tam, kde předpokládáme více možných příčin. Hlavní účel diagramu spočívá v pomoci při nalezení příznaků a odhalení potenciální příčiny. Nejčastější užití Ishikawova diagramu je při identifikaci příčin u přesně definovaného problému. Můžeme však tohoto diagramu využít také jako nástroj k prevenci příčin. Často je také tento diagram nazýván diagram rybí kosti.

Základní vytvoření a použití diagramu příčin a následků

Nejdříve musíme přesně definovat předmětný problém. V tomto kroku nám může pomoci Paretova analýza nebo také metoda 5 x PROČ. Po definování problému tento napíšeme do čela diagramu „rybí kosti“. Dále určíme významné kategorie pro příčiny a vytvoříme základní diagram. Typické kategorie prezentují prostředí, materiál, lidé (pracovní síla), metody, stroje. Následně procházíme všechny kategorie a získáváme potencionální příčiny. Postupně se ptáme na každou příčinu, proč se v procesu objevuje. Odstraníme příčiny, které nejsou významné. Přistoupíme k definování příčin, které jsou nejkritičtější. Závěrem si označíme příčiny, které budou nadále předmětem našeho zájmu, a budeme s nimi dále pracovat.



Obrázek 2--2 Ishikawův diagram

Zdroj: vlastní zpracování

3 Charakteristika podniku DSV Road a.s.

Při charakterizování podniku DSV Road a.s. bylo čerpáno z dostupných interních zdrojů společnosti DSV Road, a.s.

3.1 Obecná charakteristika

Název společnosti: DSV Road , a.s.,

IČ: 25714465

Sídlem: K Výpichu 1303, 252 19 Rudná

Zapsaná: v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 5663.

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

3.2 Profil společnosti

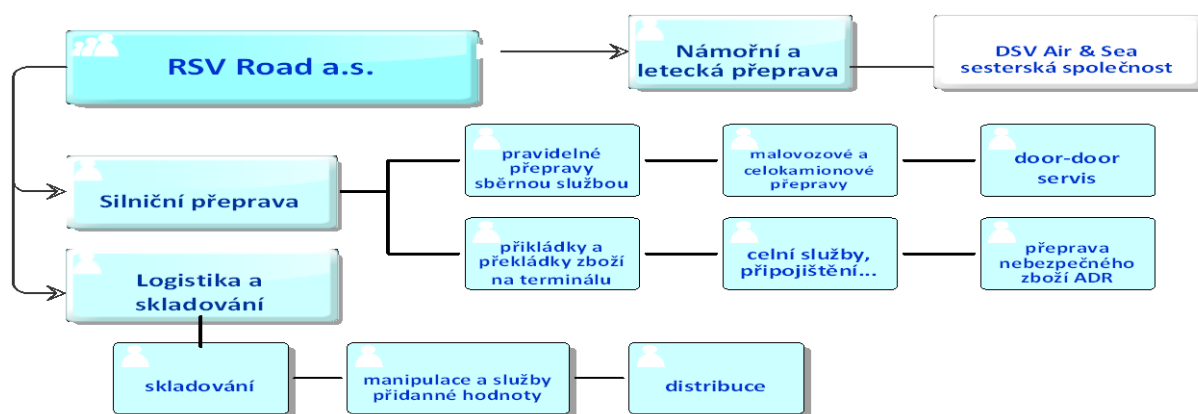
DSV Road a.s. je mladá společnost působící na českém trhu od roku 1999 v oblasti logistiky a spedice v silniční dopravě. Na lokálním trhu také nabízí zastupování zahraničních subjektů v oblasti velkoobchodu. Jako člen celosvětové sítě DSV A/S nabízí silné kapitálové, informační a technologické zázemí. Silniční divize společnosti DSV A/S je jedním z pěti největších evropských dodavatelů přepravních a logistických služeb.

Společnost DSV Road a.s. se zařadila mezi společnosti, které získaly osvědčení Oprávněný hospodářský subjekt (AEO). Osvědčení disponuje statutem spolehlivé, ekonomicky zdravé společnosti, která byla prověřena z hlediska finanční stability a kvality poskytovaných služeb. Cílem společnosti je poskytování stále komplexnějších služeb, které budou šité přesně na míru zákazníka. Na svých webových stránkách společnost uvádí „Svým proaktivním přístupem dodává DSV Road a.s. zákazníkům víc, než jen objednané služby a tím se podílí na budování konkurenční výhody každého klienta“. Společnost je také držitelem certifikátu ISO 9001 (2000).

3.3 Přehled činností společnosti DSV Road a.s.

DSV Road a.s. je logistická a dopravní společnost, která patří mezi největší v České republice. Níže uvedené grafické znázornění popisuje hlavní činnosti poskytované společností DSV Road a.s. a základní popis těchto činností.

Mezi klíčové činnosti společnosti jednoznačně patří silniční přeprava a logistika spolu se skladováním. Činnosti námořní a letecké přepravy jsou realizovány sesterskou společností DSV Air&Sea.



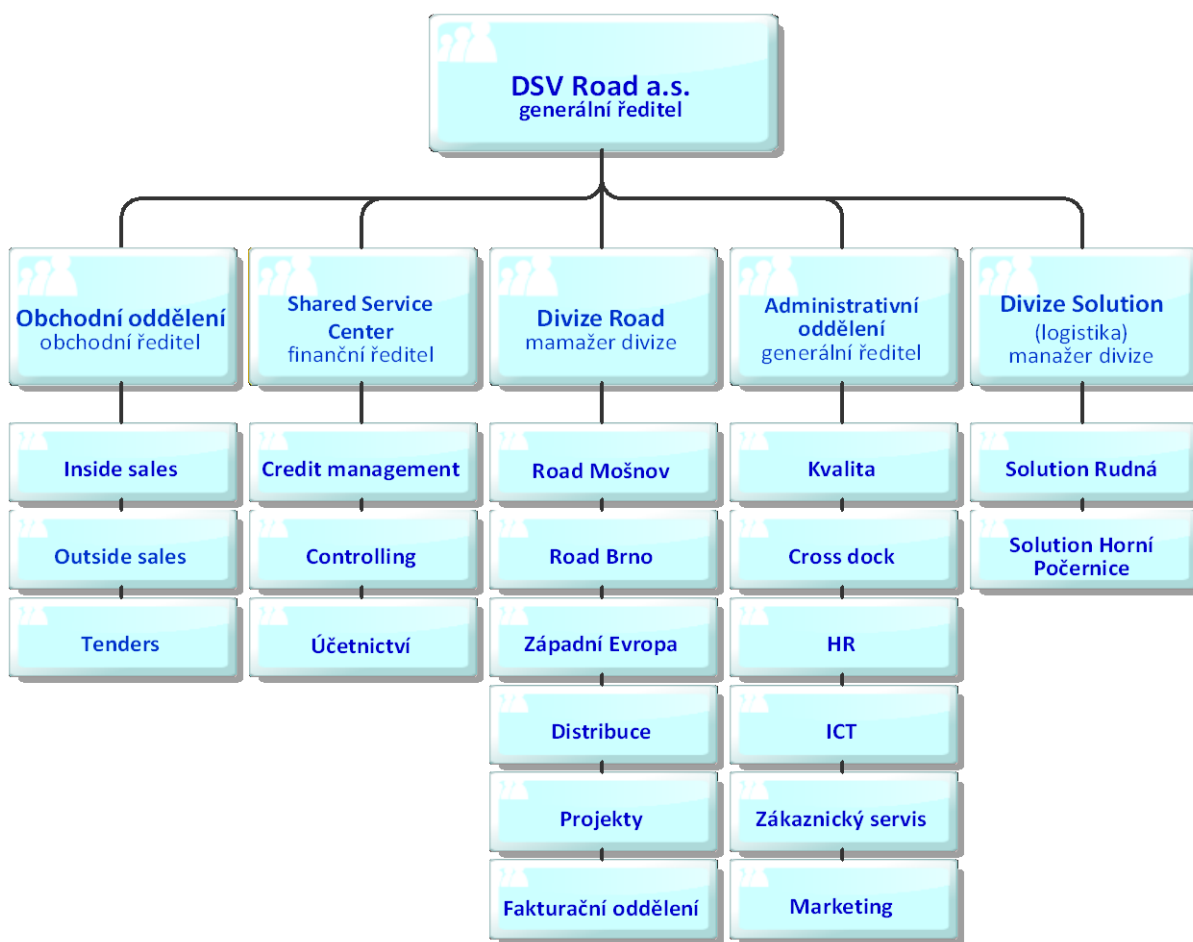
Obrázek 3-1 Základní přehled činností společnosti DSV Road, a.s.

Zdroj: vlastní zpracování.

3.4 Organizační struktura společnosti

Společnost DSV Road a.s. je, jak již bylo uvedeno výše, členem celosvětové sítě, která má sídlo své mateřské společnosti v Dánsku. Česká dceřiná společnost DSV Road a.s. sídlí v Rudné u Prahy. Pobočky společnosti jsou situovány v Brně a Mošnově.

Společnost řídí generální ředitel ze sídla společnosti DSV Road a.s. v Rudné. Jednotlivá oddělení společnosti mají své odpovědné manažery, viz obrázek 3-2. Tito manažeři zodpovídají za chod celého oddělení, včetně činnosti jednotlivých pracovníků oddělení.



Obrázek 3-2 Základní organizační struktura společnosti DSV Road a.s.

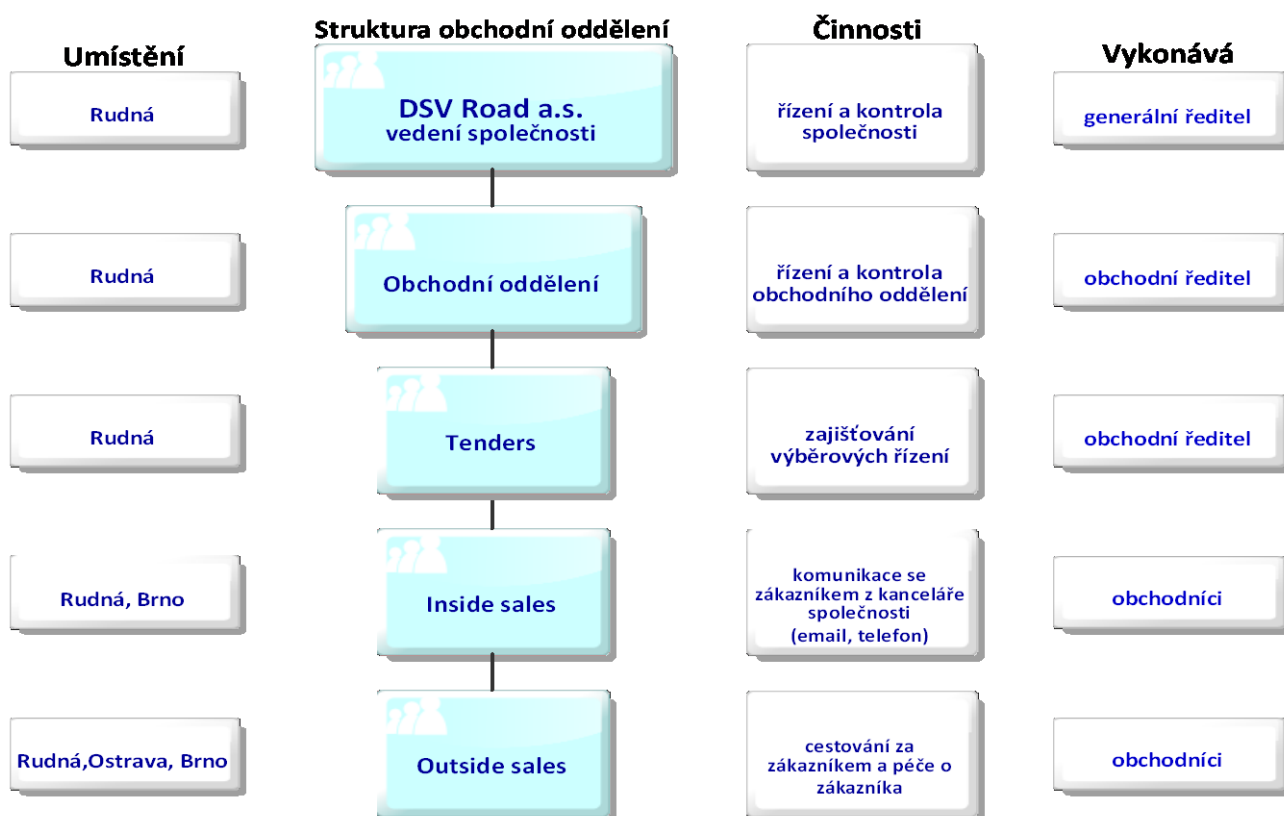
Zdroj: vlastní zpracování.

3.5 Obchodní oddělení společnosti

Obchodní proces, jehož analýza je předmětem diplomové práce, je součástí činnosti obchodního oddělení společnosti DSV Road a.s. Z tohoto důvodu bude obchodní oddělení popsáno podrobněji než ostatní oddělení společnosti, kterých se předmětný proces netýká.

Obchodní oddělení má své zastoupení na všech pobočkách společnosti. Obchodní ředitel, který řídí oddělení a zodpovídá za jeho chod, sídlí v centrále společnosti v Rudné a přímo podléhá generálnímu řediteli.

Činnost obchodního oddělení můžeme rozdělit do tří ucelených částí. Obrázek 3-3 popisuje strukturu a činnost obchodního oddělení, kdo tuto činnost vykonává a na které pobočce společnosti.



Obrázek 3-3 Popis struktury a činnosti obchodního oddělení DSV Road a.s.

Zdroj: vlastní zpracování.

3.6 Základní popis činnosti inside sales

Společnost DSV Road a.s. poskytuje v rámci svého obchodního oddělení zákaznickou službu v podobě poptávkového servisu na vytváření cenových nabídek přepravních služeb šitých na míru poptávajících zákazníků, tzv. inside sales (dále jen inside sales). Názný popis činnosti inside sales obchodního oddělení je uveden na obrázku 3-4.

Činnost inside sales je možno rozdělit do dvou hlavních částí, které se prolínají v rámci jednoho procesu.

První částí je plnění požadavků externího zákazníka společnosti DSV Road a.s. Tato část obsahuje činnosti přijetí poptávky externího zákazníka na přepravní služby. Dále vytvoření cenové nabídky na konkrétní poptávku a její odeslání externímu zákazníkovi.

Druhou částí je plnění požadavku interního zákazníka. Tato část zahrnuje činnosti evidence přijaté poptávky v interním informačním systému a zaznamenání zpětné vazby na cenovou nabídku přepravních služeb odeslanou externímu zákazníkovi.

Obchodníci, kteří vykonávají činnost inside sales v rámci obchodního oddělení, komunikují se zákazníkem, zákazník kontaktuje společnost, z kanceláře společnosti a to prostřednictvím elektronické pošty, popřípadě telefonní zákaznické linky.

Fyzické umístění pracovníků inside sales procesu není pro výkon jejich činnosti rozhodující. Veškeré kontakty se zákazníkem, ať již externím nebo interním, probíhají zásadně pouze elektronickou poštou, telefonicky a vnitřním informačním systémem společnosti.



Obrázek 3-4 Popis činnosti inside sales obchodního oddělení společnosti DSV Road a.s. Zdroj: vlastní zpracování

4 Provedení procesní analýzy

Předmětem analýzy je proces činnosti poskytování zákaznické služby obchodního oddělení společnosti DSV Road a.s., v podobě poptávkového servisu na vytváření cenových nabídek přepravních služeb, tzv. inside sales (dále jen inside sales). Procesní analýza využije prvků přístupu metodologie SIX Sigma. Jednotlivými kroky postupu DMAIC bude v návaznosti charakterizován, změřen a analyzován příslušný proces.

Postup DMAIC se skládá z uvedených pěti kroků, jejichž začáteční písmena tvoří zkratku DMAIC: **Define** – definování účelu a rozsahu, **Measure** – měření současné situace, **Analyse** – analyzování a identifikování příčin, **Improve** – zlepšování, **Control** – řízení.

V této části diplomové práce budou uplatněny pouze první tři kroky postupu DMAIC, v podobě definování, měření současné situace a analyzování spolu s identifikováním příčin. Poslední dva kroky, kterými jsou zlepšování a řízení, budou předmětem další části diplomové práce, která interpretuje výsledky procesní analýzy a formuluje doporučení.

4.1 Fáze definování projektu (D-define)

Prvním krokem procesní analýzy bude, na základě postupu DMAIC, definování účelu a rozsahu projektu. Postup DMAIC využívá pro definování projektu mnoho nástrojů, které jsou vždy voleny na míru danému projektu, tak aby jejich uplatnění mohlo být nápomocno v co nejpřesnějším definování projektu.

Pro úvodní definování procesu bude použito diagram SIPOC. Tento diagram poskytuje základ pro definování procesu ve zjednodušené vizuální podobě.

Následně při podrobném definování procesu inside sales bude využito procesních diagramů postupně zpracovaných v software ARIS Express 2.3. Aby bylo možno proces srozumitelněji definovat je tento popisován v postupném sledu. Nejprve budou popsány zdroje procesu a následně postupně popisován samotný proces inside sales.

Popis procesu bude dokončen vytvořením celkového diagramu procesu, včetně poznámek a doplňujících informací, které s procesem bezprostředně souvisí.

Fáze definování bude v závěru doplněna o současné vnímání ukazatelů kvality Critical To Quality (CTQ - hlas zákazníka) a ukazatelů kvality Critical To Process (CPT - hlas organizace).

4.1.1 Popis procesu inside sales s využitím diagramu SIPOS

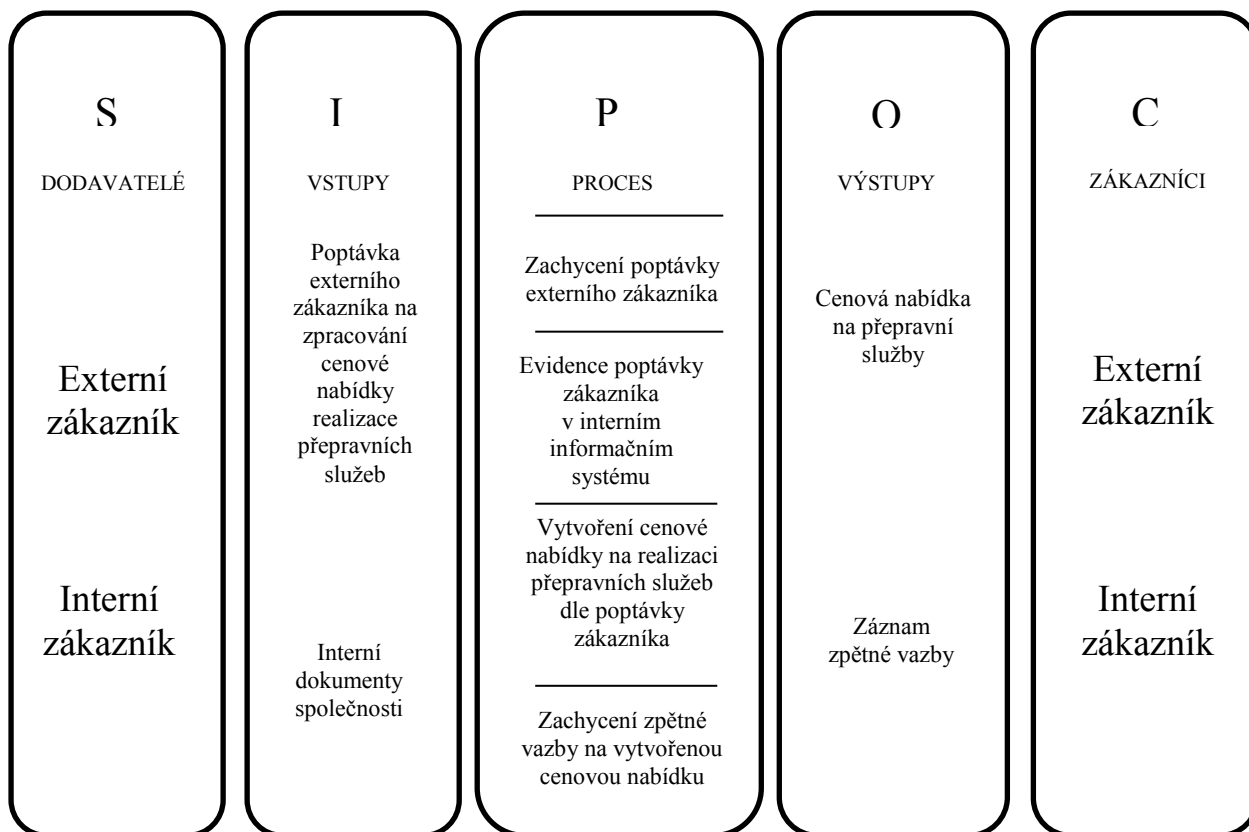
Diagram SIPOC nám chronologicky zaznamená základní identifikaci procesu. Dříve než bude přistoupeno k definování procesu za pomoci diagramu SIPOC, je nutno uvést několik obecných charakteristik procesu. Tyto obecné charakteristiky napomohou upřesnit některé pojmy uvedené v diagramu.

Tabulka 4-1 Obecné charakteristiky procesu inside sales

Název procesu	Inside sales
Vlastník procesu	Obchodní oddělení společnosti DSV Road a.s.
Cíl procesu	Splnění požadavku externího a interního zákazníka.
Externí zákazník	Zákazník kontaktující obchodní oddělení společnosti DSV Road a.s. s požadavkem na zpracování cenové nabídky realizace přepravních služeb. Cílem tohoto zákazníka je realizace přepravy dle konkrétních požadavků.
Interní zákazník	Provozní oddělení společnosti DSV Road, a.s., které na základě přijaté objednávky, jako reakce externího zákazníka na předloženou nabídku oddělením inside sales, realizuje přepravní služby. Současně provozní oddělení na základě získaných dat upravuje podmínky nabízených služeb.
Požadavek externího zákazníka	Cenové nabídky realizace přepravních služeb dle předložených požadavků poptávajícího zákazníka
Požadavek interního zákazníka	Evidence přijaté poptávky na realizaci přepravních služeb v interním informačním systému. Evidence zpětné vazby v interním informačním systému, na zpracovanou cenovou nabídku poskytnutou externím zákazníkem.

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto místě přistoupíme k vytvoření diagramu SIPOS. Jak již bylo uvedeno výše, diagram zachycuje pouze základ definování procesu a to hlavně z důvodu obsahové šíře tohoto diagramu. Diagram zobrazuje vztah dodavatel - proces-zákazník.



Obrázek 4-1 Diagram SIPOC – zachycení pouze základního definování procesu inside sales.

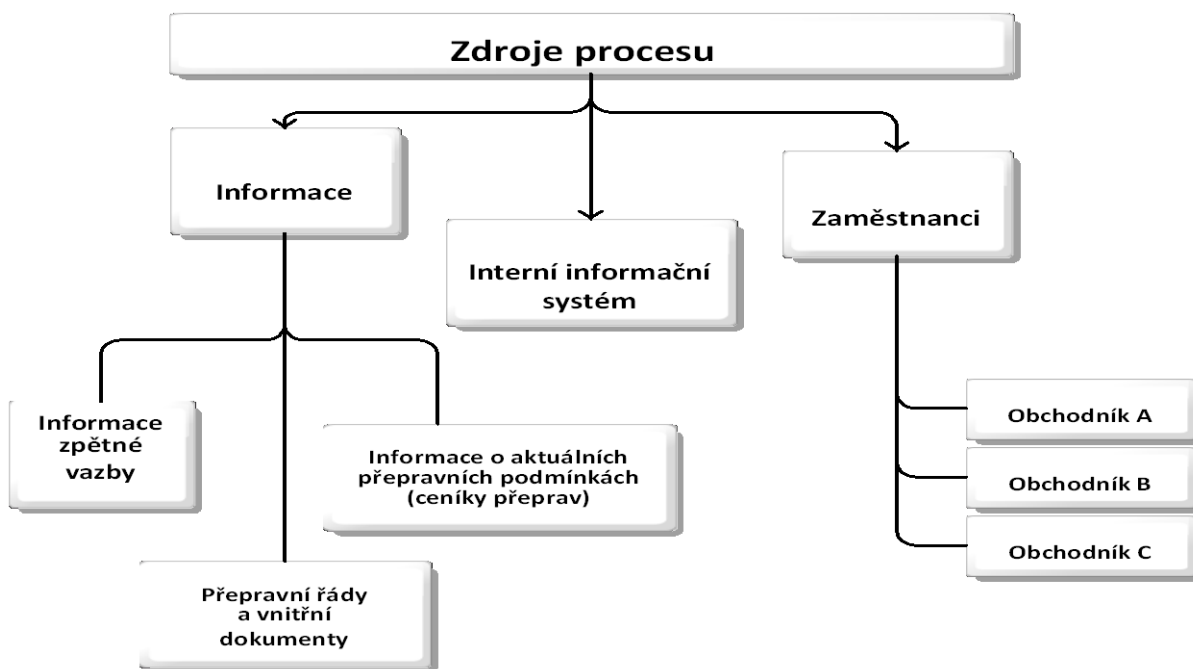
Zdroj: vlastní zpracování.

4.1.2 Popis procesu inside sales a jeho zdrojů s přispěním procesních diagramů

Diagram SIPOC nám definovat základní charakteristiky procesu. V této fázi definování procesu přistoupíme nejdříve k pojmenování zdrojů předmětného procesu. Následně, za pomoci procesních diagramů, budou znázorněny všechny jednotlivé kroky procesu inside sales. Nejdříve bude znázorněn sled hlavních aktivit procesu a následně budou hlavní aktivity podrobně popsány včetně jednotlivých kroků těchto aktivit. Výsledkem modelování procesu zastupuje celkový procesní diagram činnosti inside sales vykonávané obchodním oddělením společnosti DSV Road, a.s.

Podmínkou fungujícího procesu jsou, mimo jiné, jeho zdroje. V případě procesu inside sales hovoříme o třech základních zdrojích. Těmito zdroji jsou zaměstnanci, vnitřní

informační systém a informace. Obrázek 4-2 nám popisuje celkový pohled na zdroje procesu a posléze jsou jednotlivé zdroje procesu samostatně popsány.



Obrázek 4-2 Popis zdrojů procesu inside sales.

Zdroj: vlastní zpracování.

Obchodníci, vykonávající činnost inside sales, představují pro proces nejdůležitější článek řetězce. Spokojenost zákazníka může být na základě přístupu kontaktního pracovníka negativně ovlivněna. Neprofesionální přístup může poškodit ukazatel kvality procesu, přestože jinak daný proces vykazuje vysoký stupeň požadavků kvality.

Proces inside sales vykonávají, jak již bylo uvedeno v grafickém znázornění 3 pracovníky, jejichž pracovní zařazení je obchodník. Tito pracovníci organizačně působí v jedné linii. Každý zodpovídá za všechny kroky procesu. Za jejich činnost odpovídá vedoucí obchodního oddělení.

Níže uvedené, obrázek 4-3, fyzické rozmístění obchodníků nemá na průběh procesu žádný vliv. Každý pracovník vykonává všechny fáze procesu vždy pro určitý kompetentní okruh poptávek. Způsob přerozdělení příchozích poptávek je uveden níže v rámci popisu toku práce.

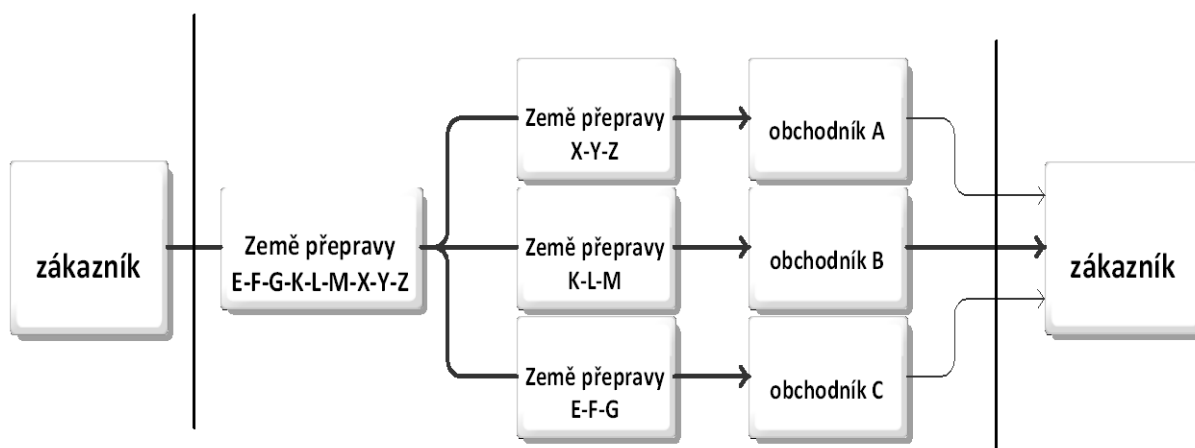


Obrázek 4-3 Popis zdroje zaměstnanci procesu inside sales.

Zdroj: vlastní zpracování.

Společnost DSV Road a.s. si nepřejí zveřejňovat své zaměstnance jmenovitě. Z tohoto důvodu budou i nadále zaměstnanci označováni obchodník A, obchodník B a obchodník C.

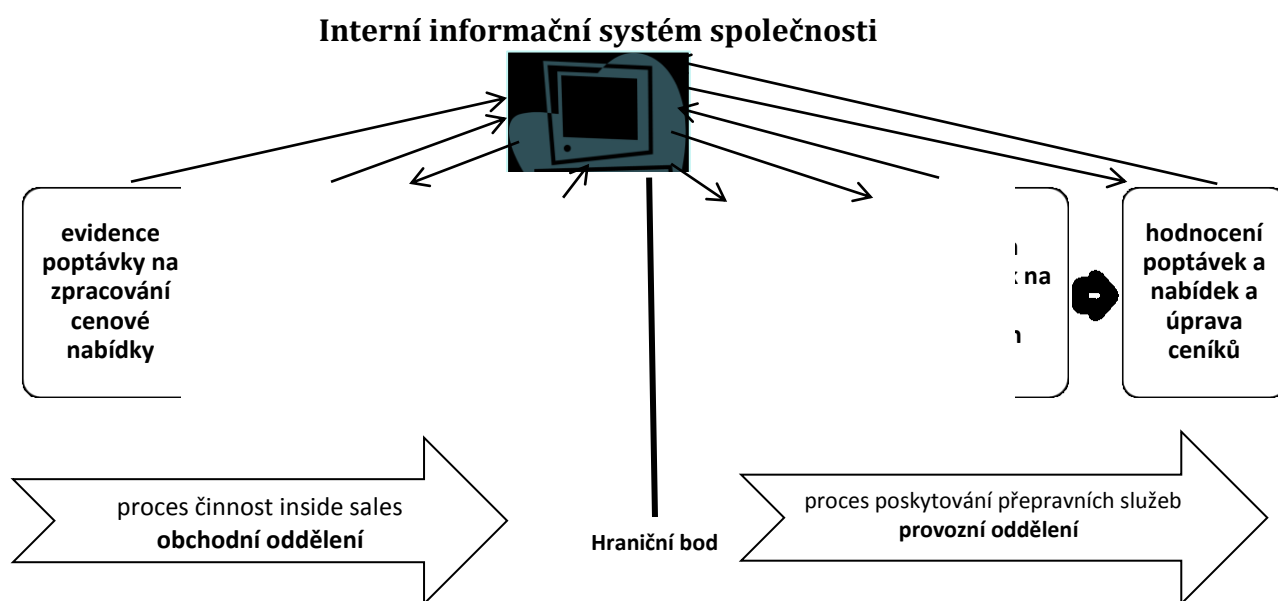
Přerozdělení příchozích poptávek mezi obchodníky procesu inside sales je realizováno na základě cílové země přepravy, viz níže uvedený obrázek 4-4. Každý pracovník má přidělenou určitou oblast zemí, která spadá jen do jeho kompetence. Není podstatný zákazník, který vznáší poptávku, ale konečná destinace. Pro jednoho zákazníka mohou pracovat všichni pracovníci inside sales, nebo pouze jeden pracovník. Rozhodujícím faktem je počet zemí, do kterých příslušný zákazník realizuje přepravu.



Obrázek 4-4 Popis přerozdělení činnosti inside sales v rámci příslušných obchodníků. Zdroj: vlastní zpracování.

Interní informační systém představuje nezbytný článek řetězce celopodnikových procesů. Z pohledu procesu inside sales vstupuje informační systém společnosti do činnosti tohoto procesu několikrát. Z níže uvedeného obrázku 4-5 je patrné, že tento systém

představuje nejužší spojení procesu inside sales s navazujícími podnikovými procesy. Následující podnikové procesy jsou vázány na správný a bezchybný postup procesu inside sales v krocích evidování poptávky a následně zpětné vazby. Zároveň jsou obchodníci inside sales odkázáni na informace uvedené v tomto interním systému. Bez dostupných a aktuálních informací tohoto systému by některé kroky procesu inside sales nebyly proveditelné.

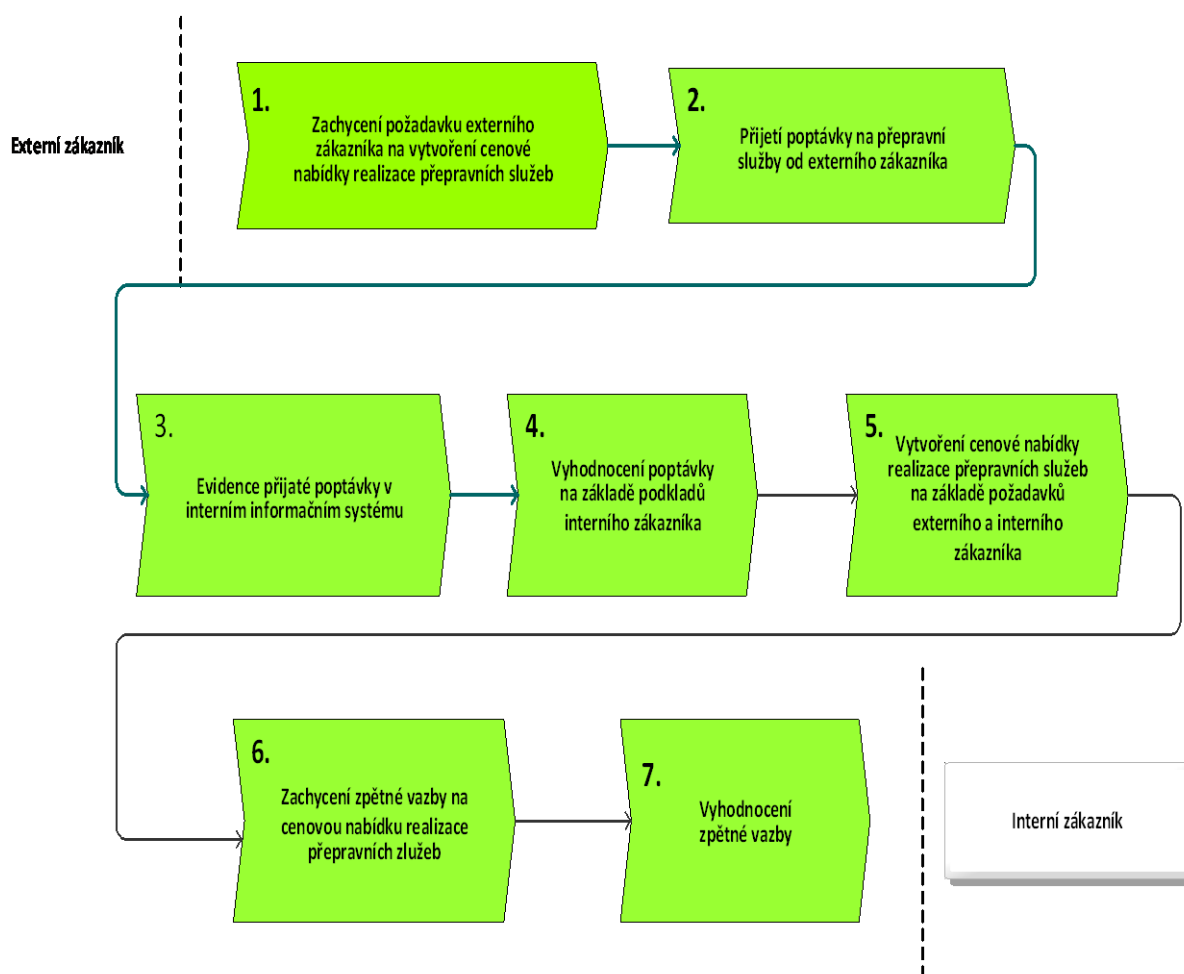


Obrázek 4-5 Popis zdroje interní informační systém z pohledu dvou navazujících procesů. Zdroj: vlastní zpracování.

Posledním zdrojem procesu zůstávají informace, které vstupují do činnosti inside sales v několika podobách. Pro pracovníka inside sales a splnění jeho hlavního úkolu, tj. vytvoření cenové nabídky na vznesenou poptávku, jsou informace nezbytné. Mezi hlavní informace, se kterými proces pracuje, patří ceníky přeprav, informace dopravců, přepravní řády a dokumenty a informace zpětné vazby.

V současnosti již máme popsány zdroje procesu a můžeme přistoupit k procesním diagramům, které dokončí definování jednotlivých kroků procesu inside sales. Postupné znázornění, za pomoci jednotlivých procesních diagramů, napomůže jednodušeji definovat předmětný proces.

Hlavní aktivity procesu inside sales



Obrázek 4-6 Přehled hlavních aktivit procesu inside sales.

Zdroj: vlastní zpracování

Aktivita č. 1 - Zachycení požadavku externího zákazníka

Zachycení požadavku externího zákazníka na vytvoření cenové nabídky realizace přepravních služeb, uvedeno na obrázku 4-7. nám nabízí popis činnosti z pohledu dvou informačních kanálů, kterými poptávka externího zákazníka přichází. Poptávka zákazníka může být zachycena elektronickou poštou nebo zákaznickou telefonní linkou. V této fázi procesu pracují všichni obchodníci souběžně, bez členění jejich pracovní náplně. Kterýkoli ze tří obchodníků oddělení inside sales může poptávku zachytit. Dle nařízení společnosti

musí každý obchodník inside sales, jestliže aktuálně nevyřizuje žádnou poptávku, neprodleně zachytit příchozí požadavek externího zákazníka.

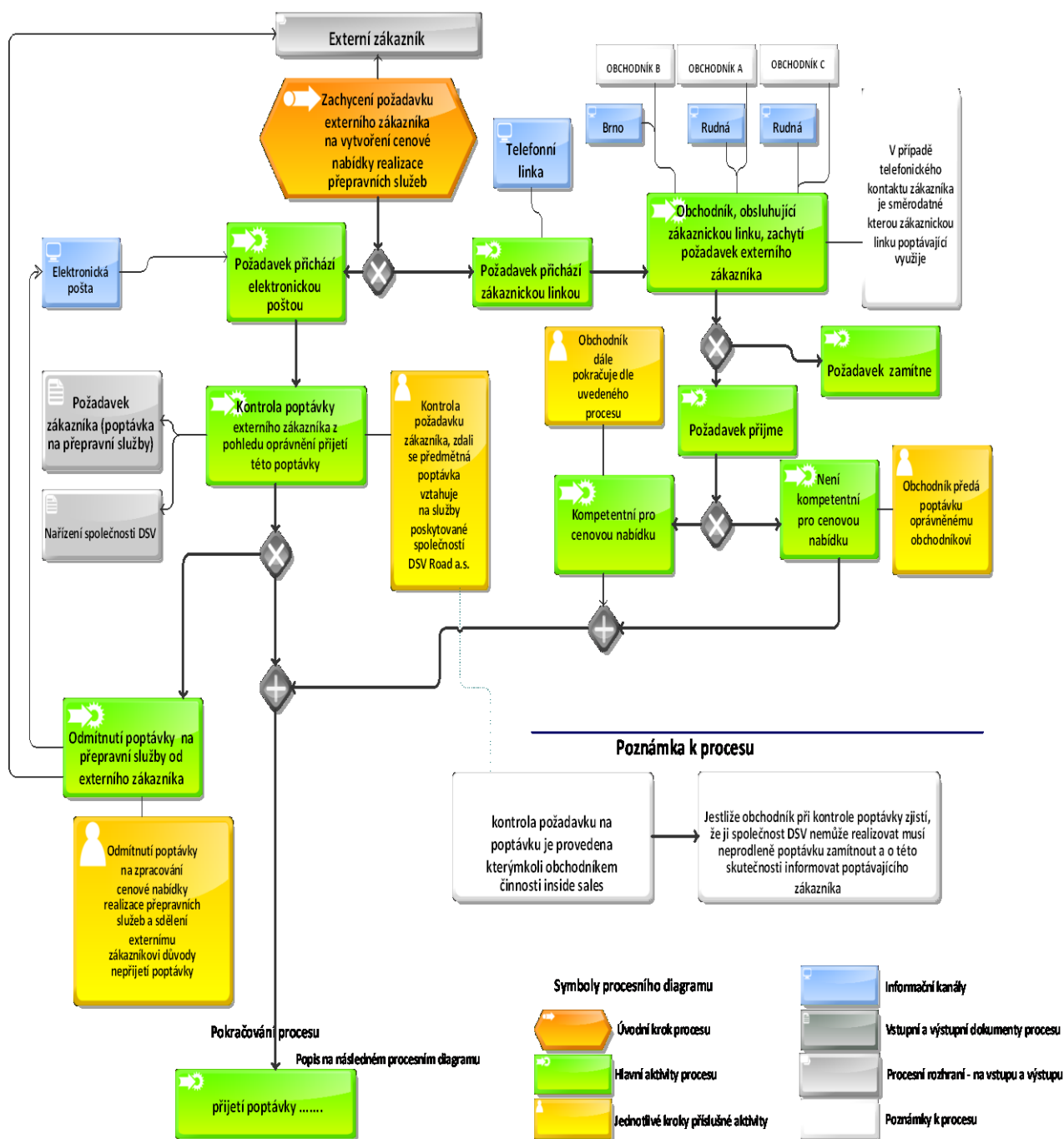
Požadavek přichází elektronickou poštou

V případě elektronické pošty přicházejí požadavky zákazníka na jednu emailovou adresu. Jak již bylo uvedeno výše, kterýkoli ze tří obchodníků inside sales, jestliže aktuálně nevyřizuje poptávku zákazníka, musí příchozí požadavek zachytit. Aktivita „zachycení požadavku zákazníka“ zde končí a přechází v aktivitu „kontrola poptávky“. Obchodník, který příchozí požadavek zachytil, jej také zkontroluje z pohledu oprávnění. V případě, že požadavek zákazníka je na služby, které společnost DSV Road, a.s. nevykonává, tento požadavek obchodník zamítne a oznámí to poptávajícímu zákazníkovi. V případě, že požadavek zákazníka se vztahuje na služby, které společnost vykonává, tento požadavek obchodník přijme.

Požadavek přichází zákaznickou linkou

Požadavek externího zákazníka však může přijít také zákaznickou telefonní linkou. V případě telefonického kontaktu zákazníka je směrodatná zákaznická linka, kterou poptávající využije, viz grafické znázornění níže. Zákaznické linky jsou situovány na pobočce společnosti DSV Road, a.s. v Brně a v centrále společnosti v Rudné. V Brně a v Rudné jsou také situováni obchodníci inside sales. Požadavek vznesený externím zákazníkem na konkrétní zákaznickou linku je zachycen obchodníkem v daném místě. Obchodník, po vyslechnutí požadavku, může požadavek zamítnout a to v případě, že jeho obsah není předmětný. V případě přijetí požadavku musí obchodník požadavek předat kompetentnímu kolegovi (obchodníkovi), případně si tento ponechat k dalšímu zpracování.

Diagram je ukončen v místě spojení kroků zachycení požadavku a přechod v následnou aktivitu procesu.



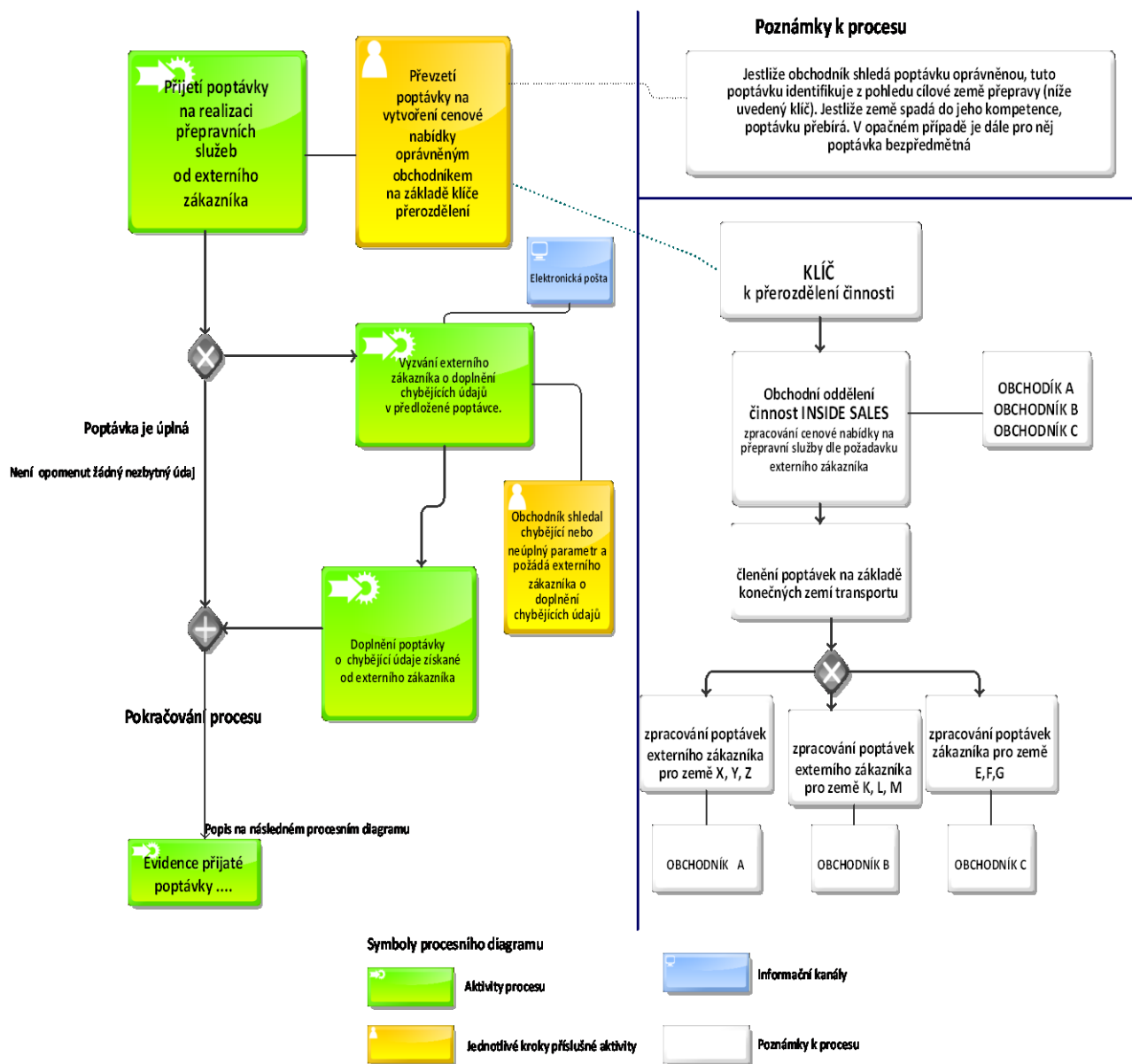
Obrázek 4-7 Popis aktivity procesu inside sales v podobě zachycení požadavku externího zákazníka na vytvoření cenové nabídky realizace přepravních služeb. Zdroj: vlastní zpracování

Aktivita č. 2 – Přijetí poptávky na realizaci přepravních služeb

Aktivita přijetí poptávky na vytvoření cenové nabídky realizace přepravních služeb je popsána níže na obrázku 4-8. Procesní diagram definuje přijetí poptávky z pohledu převzetí oprávněným obchodníkem na základě klíče přerozdělení činnosti. Klíč přerozdělení je součástí níže uvedeného obrázku 4-8.

Dále je proces popisován z pohledu věcné správnosti poptávky. V případě neúplných informací je nutno si tyto u externího zákazníka vyžádat, viz níže.

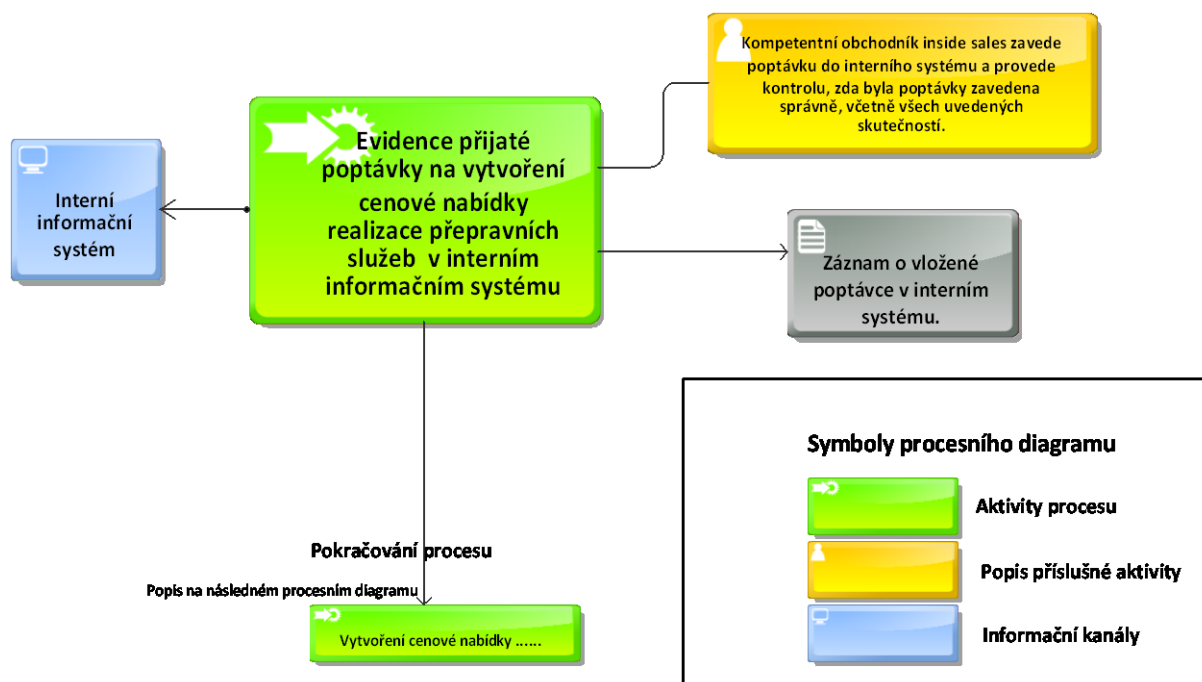
Tento procesní diagram končí nastíněním dalšího aktivity evidence poptávky.



Obrázek 4-8 Popis činnosti Přijetí poptávky na realizaci přepravních služeb. Zdroj: vlastní zpracování

Aktivita č. 3 – Evidence přijaté poptávky na realizaci přepravních služeb

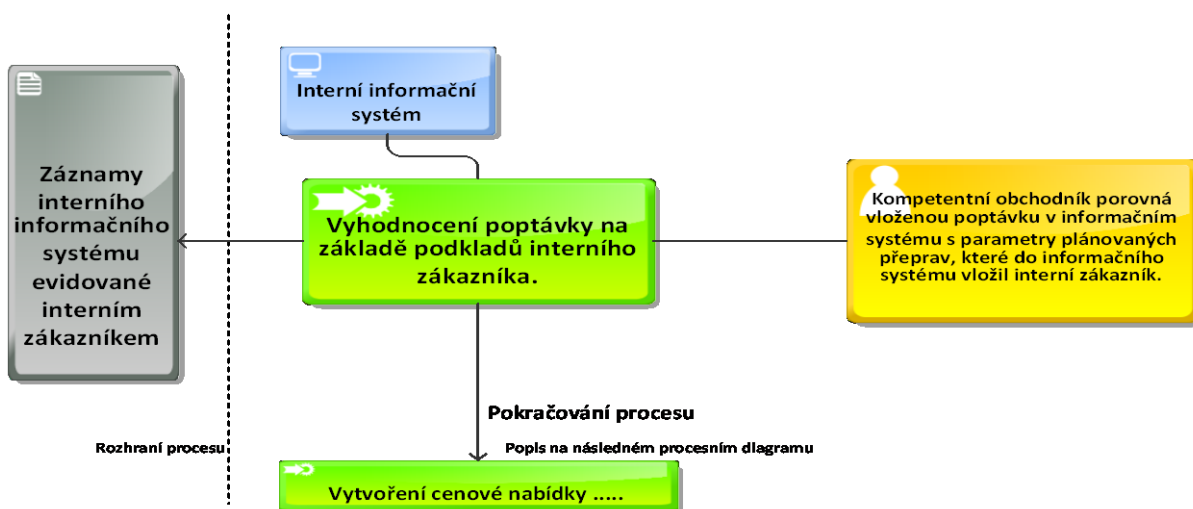
Další aktivita procesu inside sales, uvedená na obrázku 4-9, je evidence přijaté poptávky na realizaci přepravních služeb v interním informačním systému. Tato aktivita je naplněna pouze jedním krokem v podobě zaevidování poptávky v interním systému. Konečný dokument této aktivity je záznam o vložení poptávky v informačním systému.



Obrázek 4-9 Popis aktivity Evidence poptávky na realizaci přepravních služeb. Zdroj: vlastní zpracování

Aktivita č. 4 – Vyhodnocení poptávky na základě podkladů interního zákazníka

Následná aktivita procesu inside sales, uvedená na obrázku 4-10, je vyhodnocení poptávky na základě podkladů interního zákazníka. Také tato aktivita je naplněna pouze jedním krokem a to porovnání údajů z poptávky externího zákazníka s informacemi, které byly zadány interním zákazníkem v informačním systému. V tomto bodě je zobrazeno rozhraní procesu. Do procesu vstupuje jiný činitel v podobě provozního oddělení společnosti DSV Road a.s., jako interní zákazník a vykonavatel navazujícího procesu.



Obrázek 4-10 Popis aktivity Vyhodnocení poptávky na základě podkladů interního zákazníka.

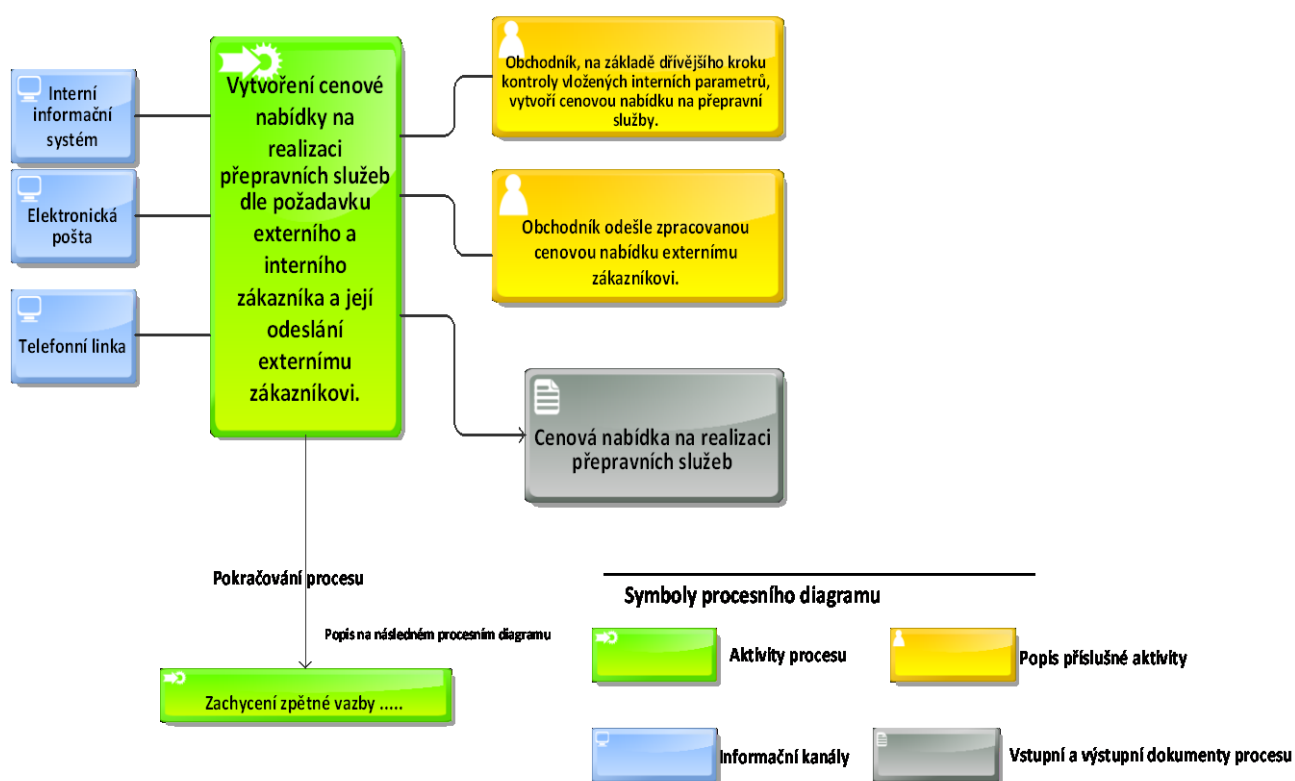
Zdroj: vlastní zpracování

Aktivita č. 5 – Vytvoření cenové nabídky na poptávku externího zákazníka

Jednou z nejdůležitějších aktivit procesu je vytvoření cenové nabídky realizace přepravních služeb na základě požadavků externího zákazníka. Tato aktivita, popsána na obrázku 4-11, se skládá ze dvou jednotlivých kroků.

Prvním krokem je samotné zpracování cenové nabídky v interním systému na základě předchozí aktivity, uvedené na obrázku 4-10, vyhodnocení poptávky.

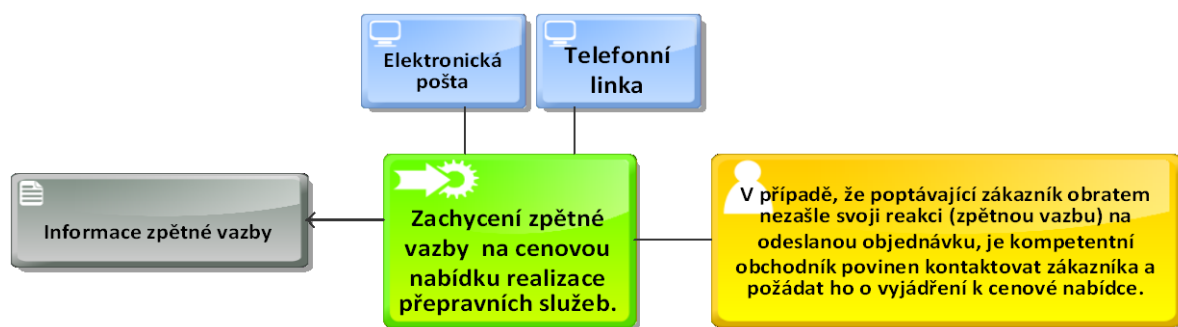
Druhým krokem této aktivity je odeslání zpracované cenové nabídky realizace přepravních služeb poptávajícímu zákazníkovi. V tomto bodě vzniká dokument cenové nabídky.



Obrázek 4-11 Popis aktivity vytvoření cenové nabídky na realizaci přepravních služeb. Zdroj: vlastní zpracování

Aktivita č. 6 – Zachycení zpětné vazby na předloženou cenovou nabídku od externího zákazníka

Aktivita zachycení zpětné vazby na cenovou nabídku realizace přepravy od externího zákazníka je popsána na obrázku 4-12. Aktivitu provází jediný krok v podobě kontaktování zákazníka, pokud tak zákazník neučinil sám, a zjišťování jeho reakce na předloženou nabídku. V tomto bodě nám vzniká dokument v podobě informace zpětné vazby.

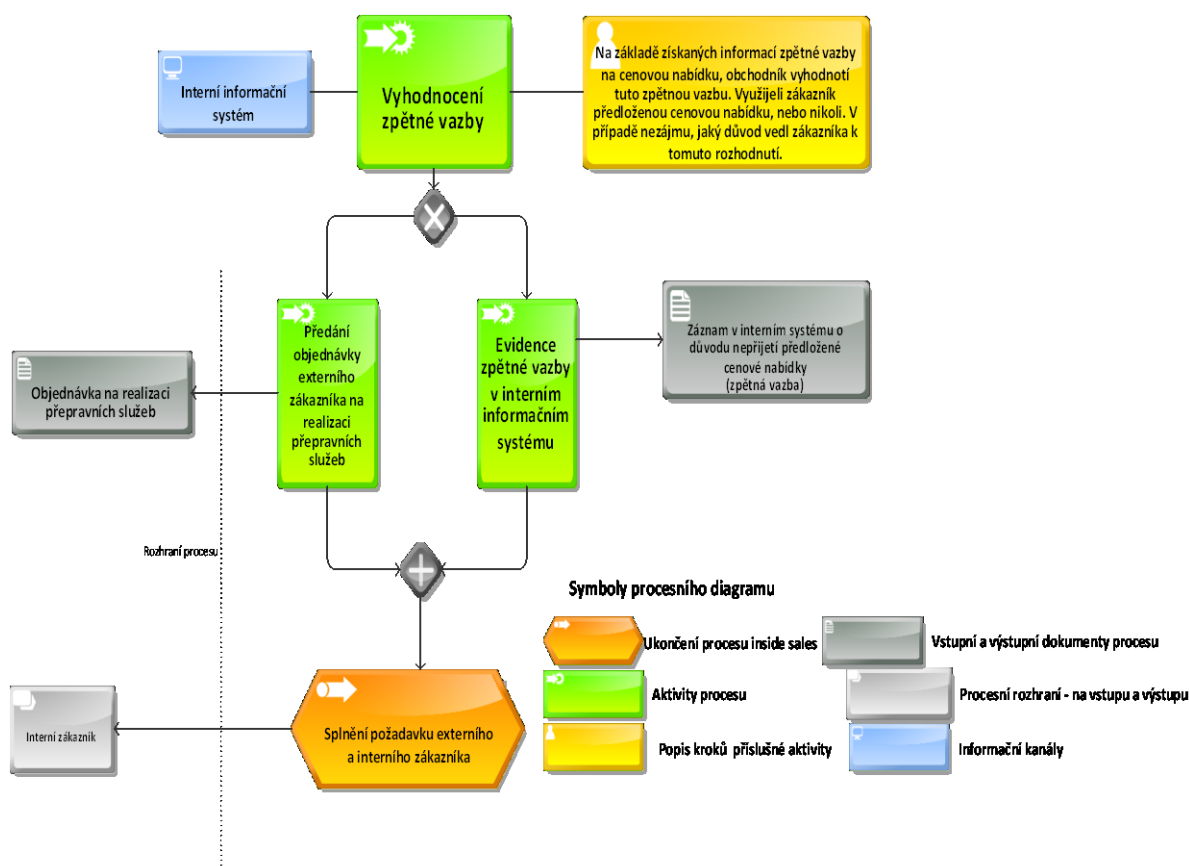


Obrázek 4-12 Popis činnosti zachycení zpětné vazby na vytvořenou cenovou nabídku. Zdroj: vlastní zpracování

Aktivita č. 7 – Vyhodnocení zpětné vazby

Poslední aktivita, která je samostatně popisována prostřednictvím procesních diagramů, je vyhodnocení zpětné vazby na zákazníkovi odeslanou cenovou nabídku. Aktivita je uvedena na obrázku 4-13. Vyhodnocení zpětné vazby je ukončeno dvěma navzájem vylučujícími aktivitami.

První aktivita předá internímu zákazníkovi objednávku na realizaci přepravních služeb se vznikem dokumentu Objednávky. Druhá aktivita zaeviduje zpětnou vazbu v podobě důvodu nerealizování přepravy. V tomto bodě dostáváme dokument evidence zpětné vazby.



Obrázek 4-13 Popis aktivity vyhodnocení zpětné vazby na zpracovanou cenovou nabídku.

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené procesní diagramy nám popsaly jednotlivé aktivity procesu. V současnosti již máme potřebné informace o celém procesu inside sales a tento proces může být za pomoci procesního diagramu celkově zmapován. Diagram bude také v tomto případě vytvořen za pomoci software ARIS Express 2.3.

Diagram celkového procesu inside sales je uveden v **příloze č. 1** diplomové práce a to hlavně z důvodu již výše popsaných jednotlivých aktivit.

4.1.3 Výchozí požadavky na kvalitu Critical To Quality (CTQ- hlas zákazníka) a Critical To Process (CTP – hlas organizace).

Výchozí požadavek kvality Critical To Quality (CTQ- hlas zákazníka)

Výchozí požadavky kvality „hlasu zákazníka“ byly, ve fázi definování, zachyceny z reaktivních informací. Tyto reaktivní informace obsahují záznamy společnosti v podobě stížností a poznámek k procesu inside sales poskytnutých externím zákazníkem.

Ve fázi měření se pokusíme určit míru kvality vnímání spokojenosti zákazníka s těmito výchozími požadavky kvality.

Současné požadavky na kvalitu procesu inside sales důležité z pohledu vnímání externího zákazníka:

1. Rychlá reakce na poptávku realizace přepravních služeb.
2. Vstřícnost obchodníků procesu inside sales.
3. Dostupnost informačních materiálů a dokumentů.
4. Obsah cenové nabídky strukturován jasně a srozumitelně.
5. Odborné znalosti obchodníků procesu.
6. Schopnost řešení specifických požadavků.

Současné požadavky na kvalitu procesu inside sales důležité z pohledu vnímání interního zákazníka (navazující proces):

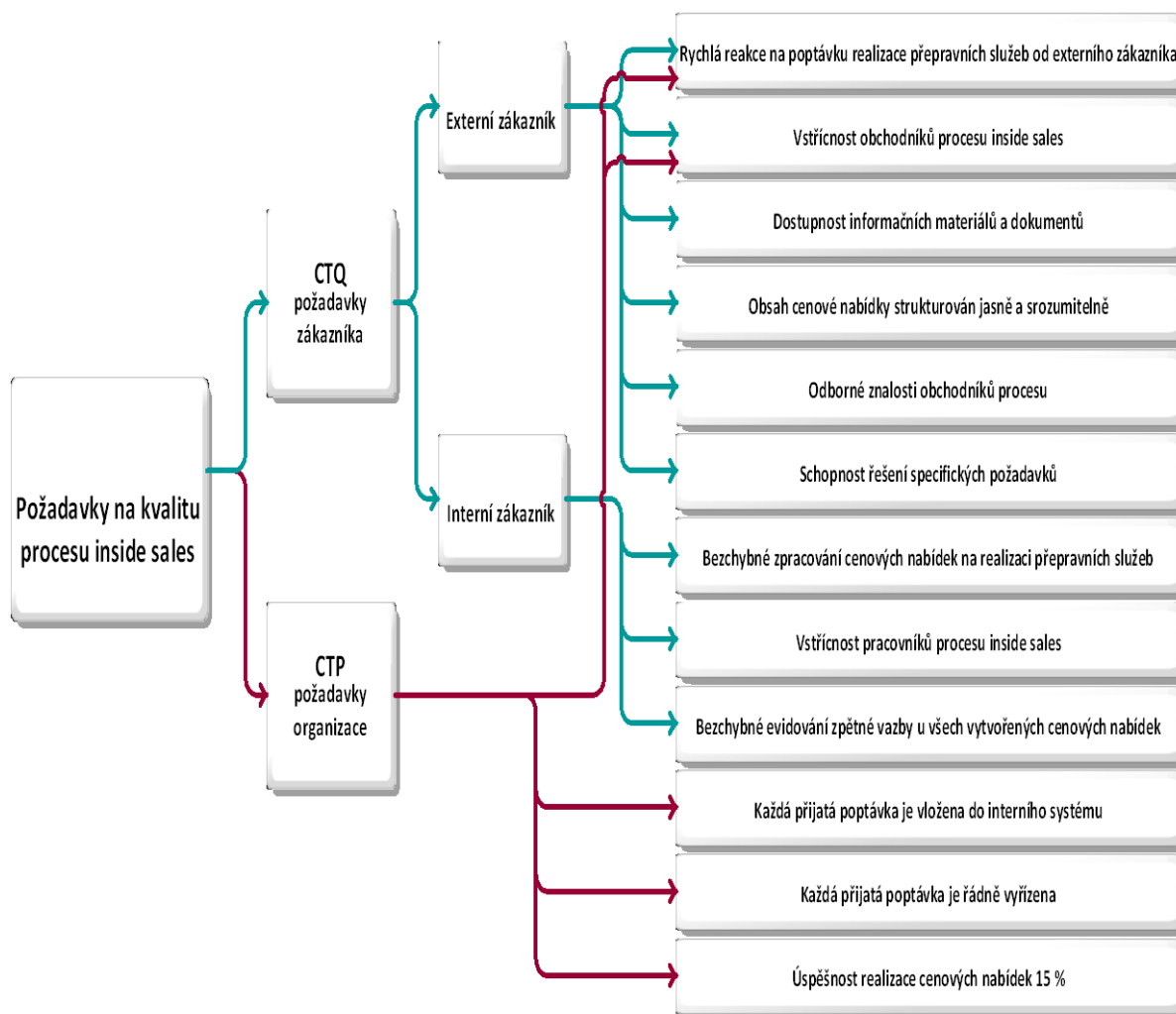
7. Bezchybné zpracování cenových nabídek na realizaci přepravních služeb.
8. Vstřícnost pracovníků procesu inside sales.
9. Bezchybné Evidování zpětné vazby u všech vytvořených cenových nabídek na realizaci přepravních služeb.

Výchozí požadavek kvality *Critical To Process (CTP – hlas organizace)*

Současné požadavky na kvalitu procesu inside sales (obecné ukazatele z pohledu organizace) důležité z pohledu vnímání organizace:

1. Každá přijatá poptávka na realizaci přepravních služeb je vložena do interního systému.
2. Každá přijatá poptávka na realizaci přepravních služeb je řádně vyřízena.
3. Úspěšnost realizovaných cenových nabídek na realizaci přepravních služeb, zpracovaných na základě poptávky zákazníka je alespoň 15 %.
4. Vstřícnost obchodníků procesu inside sales.
5. Pružná reakce na poptávku zákazníka, včetně specifických požadavků.

Grafické znázornění, obrázek 4-14, současných požadavků na kvalitu CTQ a CTP je uspořádáno v stromovém diagramu pro znázornění překrývání některých ukazatelů kvality u požadavků zákazníka a požadavků procesu.



Obrázek 4-14 Požadavky na kvalitu procesu inside sales.

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Fáze měření současné situace (M-measure)

V této druhé fázi procesní analýzy definujeme taková data (údaje), které nám pomohou porozumět předmětnému procesu, vymezi kritéria vlivu na proces a možnosti zlepšení. Data, které v této fázi získáme měřením současné situace, budou následně v další části postupu DMAIC analyzována.

Jako nástroj, při sběru a měření dat, bude použito hodnotícího dotazníku spokojenosti zákazníka a dotazování interního zákazníka v sídle společnosti. Dále bude využito vnitřního informačního systému pro získání současných měřitelných dat.

Jako první krok bude popsán hodnotící dotazník spokojenosti externího zákazníka se zpracováním poptávek a cenových nabídek. Součástí popisu bude příprava dotazníku a výběr respondentů. Následně bude provedeno zhodnocení dotazníkového šetření a prezentace celkových výsledků hodnocení u externího zákazníka.

Druhým krokem bude dotazování vedoucích pracovníků interního zákazníka v sídle společnosti na proces inside sales. Interní zákazník je provozní oddělení společnosti, jako navazující proces, který pokračuje v realizování poptávky externího zákazníka na přepravní služby. Vedoucí provozního oddělení byli dotazováni na činnost inside sales z pohledu evidence údajů v informačním systému v průběhu celého procesu inside sales.

Závěrečným krokem fáze měření bude uveden postup při výběru dat získaných z interního informačního systému a jejich interpretace a srovnání.

4.2.1 Měření současného vnímání kvality procesu inside sales u externího zákazníka

Pro ověření současného vnímání poskytované kvality procesu inside sales ze strany externího zákazníka bylo použito hodnotícího dotazníku spokojenosti zákazníka. Hodnotící dotazník byl vytvořen autorem diplomové práce za pomoci odborné literatury a je její součástí jako **příloha č.2**.

Předmětem hodnotícího dotazníku bylo hodnocení zpracování poptávek a cenových nabídek na realizaci přepravních služeb společnosti DSV Road a.s. v rámci procesu inside sales.

Úvodem byla stanovena průzkumná (kontrolní) otázka, která vycházela z úvodního definování výchozích znaků kvality, ve znění: „Přináší služba inside sales obchodního oddělení společnosti DSV Road a.s. externímu zákazníkovi užitek a kvalita této služby je vnímána ze strany zákazníka pozitivně?“

Dotazník byl rozdělen na tři samostatné okruhy, které hodnotily míru spokojenosti zákazníka s určitou částí procesu zpracování poptávek a cenových nabídek. První okruh, který tvořilo pět samostatných otázek, hodnotil míru spokojenosti s celkovou realizací zpracování cenové nabídky. Druhý okruh hodnotil v pěti otázkách míru spokojenosti s profesionálním přístupem zaměstnanců. Třetí závěrečný okruh, který tvořily čtyři otázky, byl věnován míře spokojenosti s kvalitou poskytovaných cenových nabídek.

Okruh č. 1 – Míra spokojenosti s celkovou realizací zpracování cenové nabídky

Samostatné otázky okruhu:

1. Naplnila poskytnutá služba Vaše očekávání
2. Spokojenost s řešením specifických požadavků
3. Pružná reakce na Vaše individuální požadavky
4. Dostupnost a úroveň informací
5. Komunikace ze strany společnosti

Okruh č. 2 – Míra spokojenosti s profesionálním přístupem zaměstnanců

Samostatné otázky okruhu:

1. Rychlost reakce na Vaše požadavky
2. Vstřícný přístup
3. Včasná reakce na Vaše připomínky
4. Odborné znalosti
5. Kvalita poskytnutých informací

Okruh č. 3 – Míra spokojenosti s kvalitou poskytovaných cenových nabídek

Samostatné otázky okruhu:

1. Obecná kvalita nabídky
2. Úplnost informací
3. Přehlednost nabídky
4. Dostupné materiály a dokumenty

Výše uvedené okruhy dotazníku využívaly hodnotící stupnici v pětibodové škále:

- 5 = velmi spokojen
- 4 = spokojen
- 3 = částečně spokojen
- 2 = nespokojen
- 1 = velmi nespokojen

Dotazník je dále doplněn o níže uvedené samostatné otázky, kdy respondent vybere jednu z nabízených odpovědí. Poslední dvě samostatné otázky jsou otevřené, zcela ponechány pro formulaci názoru respondenta:

- Jak často oslovujete společnost DSV Road a.s. s Vaší poptávkou?
- Definujte nejčastější důvod nerealizování Vaší poptávky u společnosti DSV Road a.s.?
- Označte, prosím, relaci (zemi), která je nejčastěji předmětem Vašich poptávek?
- Co může společnost DSV Road z Vašeho pohledu zlepšit na poskytování svých služeb. Je něco, co byste uvítal/a?
- Uveďte, prosím, Vaše náměty na zlepšení spolupráce:

Respondenti, kterým byl hodnotící dotazník odeslán, byli vybráni mezi zákazníky společnosti DSV Road a.s. za pomoci níže uvedených kritérií:

- zákazník vznesl svůj požadavek na realizaci přepravy prostřednictvím obchodníků procesu inside sales,
- zákazník vznesl požadavek na realizaci přepravy alespoň jedenkrát v průběhu posledního půl roku,

Mezi zákazníky, kteří splnili výše uvedené podmínky, bylo vybráno 100 respondentů. Výběr konečné varianty 100 respondentů byl proveden na základě třídící škály, která byla použita v hodnotícím dotazníku. Respondenti byli seřazeni dle počtu poptávek v období jednoho měsíce. Následně byl vybrán vzorek rovnoměrného zastoupení respondentů v třídící škále.

Hodnotící dotazník byl respondentům odeslán z centra společnosti DSV Road a.s. Společnost DSV Road a.s. předala zpět získané vyplněné hodnotící dotazníky od externích zákazníků autoru diplomové práce pro jejich další zpracování.

4.2.2 Prezentace výsledků měření současného vnímání kvality procesu inside u externího zákazníka

Celkový počet respondentů, kteří dotazník vyplnili a navrátili zpět společnosti DSV Road a.s., je 29. Tento počet vyplněných dotazníků byl předán autoru diplomové práce k dalšímu zpracování.

V této části budou prezentovány zpracované výsledky hodnotícího dotazníku spokojenosti zákazníka. V následné části postupu DMAIC, která zastupuje analýzu, budou tyto výsledky dále interpretovány.

Následující tabulky 4-2 až 4-4 nám prezentují odpovědi respondentů na jednotlivé otázky hodnotícího dotazníku. Dotazník, jak již bylo uvedeno v úvodu, byl rozdělen do tří hlavních částí, které hodnotily míru spokojenosti zákazníka s kvalitou určité části procesu inside sales a ke kterým byla samostatně stanovena hypotéza. Výsledky, uvedené v tabulkách byly doplněny o hodnotu mediánu (podle dílčích otázek). Medián (střední hodnota) byl zvolen jako nejvhodnější ukazatel. Takto získaná výsledná hodnota prezentuje vnímání míry spokojenosti externího zákazníka na základě zpracovaného vzorku 29 respondentů.

Tabulka 4-2 Přehled počtu odpovědí externích zákazníků, včetně určení mediánu odpovědi, na otázky prvního okruhu hodnotícího dotazníku.

OKRUH č.1 Míra spokojenosti s celkovou realizací zpracování cenové nabídky	Počty odpovědi zákazníků na jednotlivé otázky					Medián
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen	
Naplnila poskytnutá služba Vaše očekávání	4	9	15	1	0	3
Spokojenost s řešením specifických požadavků	6	9	12	2	0	4
Pružná reakce na Vaše individuální požadavky	5	9	10	5	0	3
Dostupnost a úroveň informací	5	9	12	3	0	3
Komunikace ze strany společnosti	8	6	9	5	1	3

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tabulka 4-3 Přehled počtu odpovědí externích zákazníků, včetně určení mediánu odpovědi, na otázky druhého okruhu hodnotícího dotazníku.

OKRUH č.2 Míra spokojenosti s profesionálním přístupem obchodníků	Počty odpovědi zákazníků na jednotlivé otázky					Medián
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen	
Rychlost reakce na Vaše požadavky	4	10	11	4	0	3
Vstřícný přístup	12	11	4	2	0	4
Včasná reakce na Vaše připomínky	7	14	7	1	0	4
Odborné znalosti	4	10	11	4	0	3
Kvalita poskytnutých informací	4	10	10	3	2	3

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Tabulka 4-4 Přehled počtu odpovědí externích zákazníků, včetně určení mediánu, na otázky třetího okruhu hodnotícího dotazníku.

OKRUH č.3 Míry spokojenosti s kvalitou poskytovaných nabídek	Počty odpovědí zákazníků na jednotlivé otázky					Medián
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen	
Obecná kvalita nabídky	8	13	4	4	0	4
Úplnost informací	7	7	12	3	0	3
Přehlednost nabídky	9	11	6	3	0	4
Dostupné materiály a dokumenty	4	8	8	8	1	3

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Přehled výsledků hodnotícího dotazníku spokojenosti externího zákazníka se zpracováním poptávek a cenových nabídek byl poslední krok ve fázi měření postupu DMAIC. V navazující části postupu DMAIC, kterou je analýza, bude hodnotící dotazník dále zpracován.

4.2.3 Měření současného vnímání míry poskytované kvality procesu inside sales u interního zákazníka

Pro ověření současného vnímání procesu inside sales ze strany interního zákazníka bylo přistoupeno k dotazování vedoucích pracovníků provozního oddělení společnosti, jako navazujícího procesu. Dotazování probíhalo v sídle společnosti na pravidelném poradním setkání a bylo vedeno autorem diplomové práce.

Dotazováno bylo šest vedoucích pracovníků provozního oddělení, kteří se nacházejí na pozici traffic manažer. Každý z šesti vedoucích pracovníků zodpovídá za danou oblast cílových zemí, pro které jsou poskytovány přepravní služby.

Otázky pro dotazování interního zákazníka byly sestaveny na základě úvodních výchozích ukazatelů kvality, které jsme definovali v úvodní části. Tyto otázky byly rozděleny do dvou samostatných skupin. První skupina se zabývala zpracováním poptávky a následné cenové nabídky pro externího zákazníka. Druhá skupina pak ve svých otázkách hodnotila evidenci zpětné vazby na předložené cenové nabídky. Ačkoli bylo položeno celkem pouze pět otázek, nebylo možné tyto otázky spojit do jedné části, a to z jiného pohledu na dané činnosti. Dále budou data zpracovávána postupně v každé části samostatně.

Traffic manažerům provozního oddělení byly položeny čtyři uzavřené otázky (za každou část 2 otázky) týkající se procesu inside sales a jedna otevřená otázka. V případě

záporné odpovědi na uzavřenou otázku byli manažeři vyzváni k upřesnění své odpovědi a specifikování konkrétních problémů.

Předmětní vedoucí pracovníci byli označeni jako traffic manager s doplněním číselné řady od 1 do 6.

Otázky položené traffic manažerům provozního oddělení:

1. Probíhá zpracování cenové nabídky na realizaci přepravních služeb obchodníky procesu inside sales bezchybně?
2. Poskytují obchodníci procesu inside sales vstřícný přístup při řešení Vašich požadavků?
3. Evidují zaměstnanci zpětnou vazbu na vytvořené cenové nabídky správně?
4. V současnosti nabízené typy zpětné vazby jsou pro Vaši další práci dostatečné?
5. Jaké informace k evidenci zpětné vazby v interním informačním systému postrádáte?

4.2.4 Prezentace výsledků měření současné vnímání míry poskytované kvality procesu inside sales u interního zákazníka

Dotazování interních zákazníků, jak již bylo uvedeno výše, probíhalo v sídle společnosti v rámci pravidelného poradního setkání zaměstnanců. Dotazováno bylo šest traffic manažerů. Odpovědi na jednotlivé uzavřené otázky, včetně všech připomínek a návrhů, byly zaznamenány v pracovním archu, viz **příloha č. 3**, a následně zpracovány.

Prezentace výsledků je rozdělena do tří samostatných částí. První částí je zjišťování samotných neshod. Druhou částí je hodnocení dopadu na navazující proces a třetí závěrečnou částí je specifikace problémů pro možnost další analýzy. V rámci rozdělení výsledků do jednotlivých částí byly výsledky ještě rozděleny do dvou samostatných skupin. Rozdělení do skupin vychází z jiného pohledu na dané problémy (neshody).

První část – Definování problémů v procesu inside sales z pohledu interního zákazníka

Tabulka 4-5 uvádí přehled odpovědí traffic manažerů na výše uvedené uzavřené otázky týkající se kvality procesu inside sales.

Tabulka 4-5 Přehled výsledných počtů odpovědí interního zákazníka na otázky k procesu inside sales.

		Výsledky odpovědí na uzavřené otázky	
Otázky k procesu inside sales		ANO	NE
Skupina č. 1 – problémy u zpracování poptávky a cenové nabídky	Probíhá zpracování cenové nabídky na realizaci přepravních služeb obchodníky procesu inside sales bezchybně?	3	3
	Poskytují obchodníci procesu inside sales vstřícný přístup při řešení Vašich požadavků?	4	2
Skupina č. 2 – problémy při evidenci zpětné vazby	Evidují zaměstnanci zpětnou vazbu na vytvořené cenové nabídky správně?	2	4
	V současnosti nabízené typy zpětné vazby jsou pro Vaši další práci dostatečné?	2	4

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazování

V případě otázky č. 5 traffic manažeři odpovídali, že v současném členění typů zpětné vazby jim žádná podstatná informace nechybí. Pouze u typu zpětné vazby JINÉ by očekávali lepší zdůvodnění. Jaká skutečnost vedla k nerealizování přepravy.

Definované problémy

- Chybné údaje o rozměrech zásilky
- Chybné zadání údaje cílového místa přepravy
- Chybný údaj o stohovatelnosti zásilky
- Špatná identifikace přepravovaného zboží
- Chybné evidování poptávajícího zákazníka
- Opomenutí evidence výstupu zpětné vazby
- Chybná evidence zpětné vazby
- Zpětná vazba od poptávajícího zákazníka obsahovala doplňující údaje, které nebyly v poznámce zpětné vazby zaznamenány

Druhá část – Určení významnosti uvedených problémů na navazující proces z pohledu interního zákazníka

Následně po získání reakcí všech šesti zúčastněných traffic manažerů byly zaznamenány problémy provozu inside sales z pohledu vnímání významnosti interního zákazníka a rozděleny do dvou příslušných částí.

Skupina 1 – Problémy při zpracování poptávky a cenové nabídky pro externího zákazníka, seřazené dle významnosti pro navazující proces

- A. Chybné údaje o rozměrech zásilky
- B. Chybné zadání údaje cílového místa přepravy

- C. Chybný údaj o stohovatelnosti zásilky
- D. Špatná identifikace přepravovaného zboží
- E. Chybné evidování poptávajícího zákazníka

Tyto problémy mají životní význam z krátkodobého hlediska.

Skupina 2 – Problémy při evidování zpětné vazby na předloženou cenovou nabídku, seřazené z pohledu vnímání navazujícího procesu

- a. Opomenutí evidence výstupu zpětné vazby
- b. Chybná evidence zpětné vazby
- c. Zpětná vazba od poptávajícího zákazníka obsahovala doplňující údaje, které nebyly v poznámce zpětné vazby zaznamenány

Tyto problémy mají strategický význam z dlouhodobého hlediska.

Třetí část – Specifikace uvedených problému pro možnost další analýzy

Abychom mohli data získané od interních zákazníků dále analyzovat, musíme je blíže specifikovat. Nejprve, na základě interních podkladů společnosti DSV Road a.s., provedeme identifikaci výskytů neshod (problémů). Posléze v případě části 1 bude provedeno hodnocení míry dopadu specifických problémů na činnost navazujícího procesu. Data budou i nadále specifikována po výše uvedených jednotlivých částech.

Skupina 1 – Problémy při zpracování poptávky a cenové nabídky pro externího zákazníka, vnímané z pohledu interního zákazníka

První skupinu problémů prezentují neshody, které vznikají provoznímu oddělení při realizování navazujícího procesu, kterým je zajištění přepravy dle objednávky poptávajícího zákazníka, a to na základě špatných vstupních údajů ze strany procesu inside sales. Tyto problémy mají životní význam z krátkodobého hlediska.

Abychom pro další analýzu mohli použít Paretova diagramu, doplníme dotazování interního zákazníka o získaná data množství výskytů problémů identifikovaných za zvolené půlroční období a to 9/2010 – 2/2011.

Kontrolou podkladů interního informačního systému byly získány v tabulce 4-6 uvedené početní stavy výskytů předmětných neshod. Tabulka je uspořádána podle počtu nalezených výskytů neshod za dané období.

Tabulka 4-6 Počet výskytů neshod v 1 části procesu inside sales – Chyby u zpracování poptávek a cenových nabídek

Problémy 1 části procesu inside sales		Počet výskytů
Chyby u zpracování poptávky a cenové nabídky		9/2010 - 2/2011
D	Špatná identifikace přepravovaného zboží	92
A	Chybné údaje o rozměrech zásilky	61
C	Chybný údaj o stohovatelnosti zásilky	46
E	Chybné evidování poptávajícího zákazníka	41
B	Chybné zadání údaje cílového místa přepravy	38

Zdroj: vlastní zpracování

V případě těchto neshod byli traffic manažeři požádáni o hodnocení míry dopadu jednotlivých problémů na jejich činnost v navazujícím procesu, viz tabulka 4-7.

Byla zvolena 10-ti bodová hodnotící škála. Kdy bodové hodnocení známkou 1 znamená zanedbatelný dopad na navazující proces a bodové hodnocení známkou 10 je významný dopad na navazující proces. Tento postup byl zvolen k sestavení položek pro Paretovu analýzu. Aby měla tato analýza vypovídací schopnost, musejí být vytvořeny dva Paretovy diagramy. V případě výše specifikovaných problémů můžeme doplnit neshody o množství výskytů za zvolené období, ale nemůžeme vyčíslit nákladovou stránku. Tyto data nemáme k dispozici a společnost je ani v současnosti neeviduje.

Tabulka 4-7 Přehled dosažených známek míry dopadu problémů části 1 na navazující proces

	Známka míry dopadu chybných údajů na navazující proces				
	A Rozměr zásilky	B Cílové místa přepravy	C Stohovatelnost zásilky	D Identifikace zboží	E Poptávající zákazník
1	10	8	7	6	5
2	9	9	6	7	5
3	10	9	8	6	4
4	10	9	7	7	3
5	10	8	8	7	3
6	9	9	7	6	2
Body celkem	58	52	43	39	22

Zdroj: vlastní zpracování

Skupina 2 – Problémy při evidenci zpětné vazby na předloženou cenovou nabídku

Druhá skupina problémů definovaných interním zákazníkem prezentuje neshody, které vznikají internímu zákazníkovi v jiné části procesu. Tato činnost představuje přípravu

vstupních podmínek a parametrů pro budoucí zpracování cenových nabídek. Tyto parametry vstupují do procesu inside sales jako vstupní informace. Rozhraní bylo popsáno v úvodním definování procesu. Bezchybné evidování zpětné vazby má strategický význam z dlouhodobého hlediska.

Kontrolou podkladů interního informačního systému za půlroční období 9/2010 – 2/2011 byly získány v tabulce 4-8 uvedené početní stavy výskytů neshod u problémů identifikovaných zástupci provozního oddělení, jako navazujícího procesu.

Tabulka 4-8 Počet výskytů neshod 2 části procesu inside sales- Evidence zpětné vazby

Problémy 2 části procesu inside sales		Počet výskytů
		9/2010 - 2/2011
Evidence zpětné vazby		
a	Opomenutí evidence výstupu zpětné vazby	188
b	Chybná evidence zpětné vazby	120
c	Zpětná vazba od poptávajícího zákazníka obsahovala doplňující údaje, které nebyly zaznamenány	není možno dohledat

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě těchto neshod nebyli traffic manažeři vyzváni k udělení známky míry významnosti na navazující proces. Hlavním důvodem byla skutečnost pouze dvou uvedených problémů, u kterých máme možnost identifikovat četnost výskytů. Záznamy interního systému nám neumožňují specifikovat problém c. Není možno doložit význam této neshody ani počet výskytů takového opomenutí. Bude pouze uveden ve fázi zlepšení, jako doporučení obchodníkům procesu inside sales.

Tímto krokem byla ukončena fáze měření současné míry vnímání poskytované kvality procesu inside sales z pohledu interního zákazníka. Definované problémy budou následně v další fázi postupu DMAIC analyzovány.

4.2.5 Měření současné míry poskytované kvality procesu inside na základě interních dat společnosti

Interní data společnosti DSV Road a.s. nám budou nápomocna při hodnocení současného stavu průběhu procesu inside sales. Získaná data můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupina jsou data získaná pouze pro možnost kontroly úplnosti evidovaných

dat v průběhu procesu. Druhá skupina dat jsou časové hodnoty délky zpracování cenové nabídky na poptávku realizace přepravních služeb.

Skupina č. 1 – Kontrola úplnosti evidovaných údajů

Na základě získaných dat z interního informačního systému společnosti za období (9/2010 – 2/2011) byla provedena kontrola úplností evidovaných záznamů z průběhu procesu inside sales. Z důvodu citlivosti kontrolovaných dat pro společnost DSV Road a.s. nebudou tyto data součástí diplomové práce.

Na základě provedené kontroly můžeme konstatovat níže uvedené:

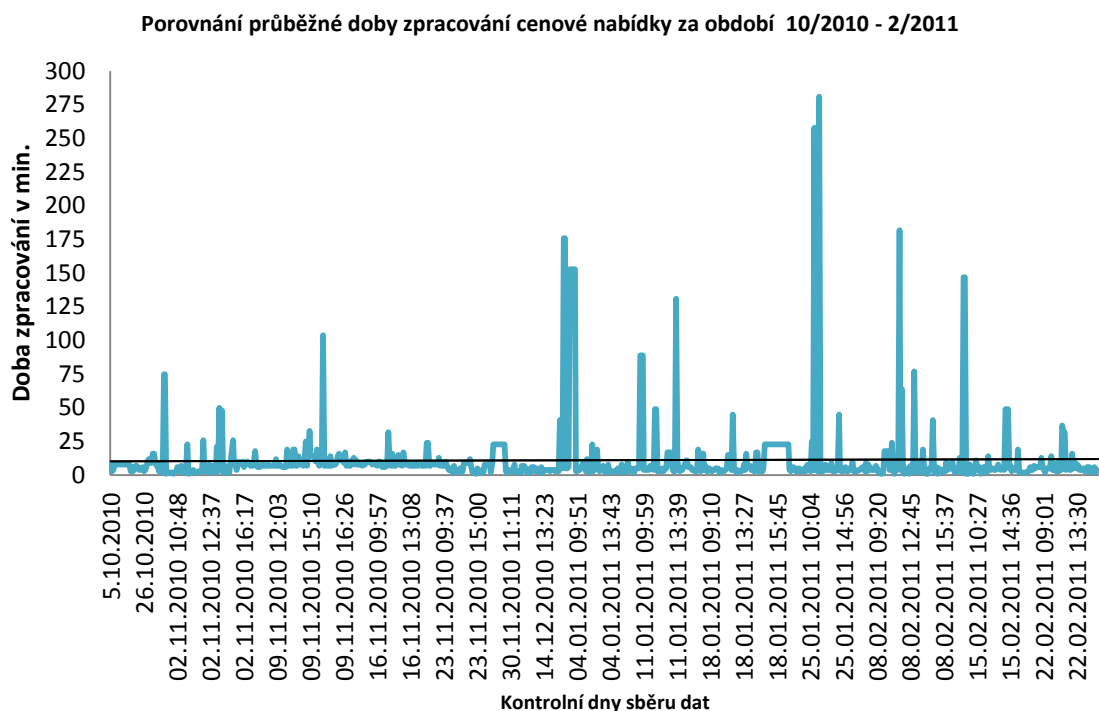
- počet vložených poptávek je roven počtu odeslaných cenových nabídek.
- Počet odeslaných nabídek neodpovídá počtu záznamů zpětné vazby (realizované + zpětná vazba u nerealizovaných).

Skupina č. 2 – Časové hodnoty délky zpracování cenové nabídky

Hlavní skupinou, která je obsahem sběru dat, jsou časové údaje o době trvání zpracování cenové nabídky na realizaci přepravních služeb. Tento časový údaj byl z interního informačního systému naměřen jako rozdíl časového údaje od evidence poptávky v interním informačním systému a časového údaje odeslání cenové nabídky externímu zákazníkovi.

Předmětná data byla vybrána ze vzorku dat za období pěti měsíců 10/2010 až 2/2011. Rozhodným dnem sběru dat byl zvolen druhý pracovní den v každém týdnu daných měsíců. Naměřená skupina dat obsahuje záznamy z dvaceti měřících dnů rozhodného období.

Data o době trvání zpracování cenové nabídky získaná z výše uvedeného měření byla následně zpracována v průběhovém diagramu.



Graf 4-1 Průběhový diagram doby zpracování cenové nabídky na realizaci přepravy.

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4-4 průběhu doby zpracování cenové nabídky jsou patrné výraznější pohyby v podobě prudkých nárůstů doby zpracování cenové nabídky, které již nemůžeme považovat za náhodné.

V následující části postupu DMAIC analýza, budou definovány příčiny, které působí na proces zpracování cenové nabídky. Tyto příčiny budou následně analyzovány.

4.3 Fáze analyzování (A-analyse)

Tato část postupu DMAIC je nazývána fází analyzování. Přichází jako následná fáze měření, které předcházela fáze definování. V této části již máme definován předmětný proces inside sales, včetně jeho zdrojů. Dále také máme popsány výchozí ukazatele kvality. Ve fázi měření byly získány data pro možnost dalšího analyzování.

Při následném analyzování získaných dat budeme pokračovat v základním členění do tří samostatných skupin, kterými jsou data získaná od externího zákazníka, interního zákazníka a data získaná z interního informačního systému.

4.3.1 Analýza výsledků hodnotícího dotazníku spokojenosti externího zákazníka

V předchozí části postupu DMAIC měření byl hodnotící dotazník spokojenosti externího zákazníka popsán a byly v základu interpretovány celkové výsledky míry spokojenosti zákazníka s procesem inside sales.

V této části postupu DMAIC provedeme analýzu výsledků hodnotícího dotazníku. První analýza bude hodnotit jednotlivé otázky na základě krabicových diagramů a četnosti odpovědí. V druhé části budou analyzovány dosažené mediánové hodnoty odpovědí jednotlivých otázek za přispění třídící škály a to konkrétně třídy zákazníků podle četnosti požadavků.

Analýza dotazníkového šetření na základě porovnání získaných odpovědí na jednotlivé okruhy dotazníku

Analýza jednotlivých odpovědí byla provedena za přispění krabicových diagramů a digramů četnosti. Autorka diplomové práce nevyužívá software, který by dokázal zobrazit data prostřednictvím krabicového diagramu. Analýza byla provedena „ručně“. Statistická data byla vypočtena za pomoci aplikace Excel, viz tabulky 4-9 až 4-11. a následně ručně zaznamenány do tří grafů v podobě krabicového diagramu, viz diagram 4-1 až 4-3. Nebyly počítány odlehle hodnoty (extrémy). Pravděpodobnost výskytu u pětistupňové hodnotící škály je minimální.

Data byla, tak jako ve fázi měření, členěna do tří samostatných okruhů.

Okruh č. 1 – Míra spokojenosti s celkovou realizací zpracování cenové nabídky

Tabulka 4-9 Statistické hodnoty okruhu č.1 nezbytné k zobrazení krabicového diagramu

	Otázka č.1	Otázka č.2	Otázka č.3	Otázka č.4	Otázka č.5
Maximální hodnota	5	5	5	5	5
Minimální hodnota	2	2	2	2	1
Medián	3	4	3	3	3
Druhý kvartil	3	4	3	3	3
Třetí kvartil	4	4	4	4	5

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Hodnotící stupnice:
 5 = velmi spokojen
 4 = spokojen
 3 = částečně spokojen
 2 = nespokojen
 1 = velmi nespokojen

Okruh č.1 - Míra spokojenosti celkové realizace zpracování cenové nabídky

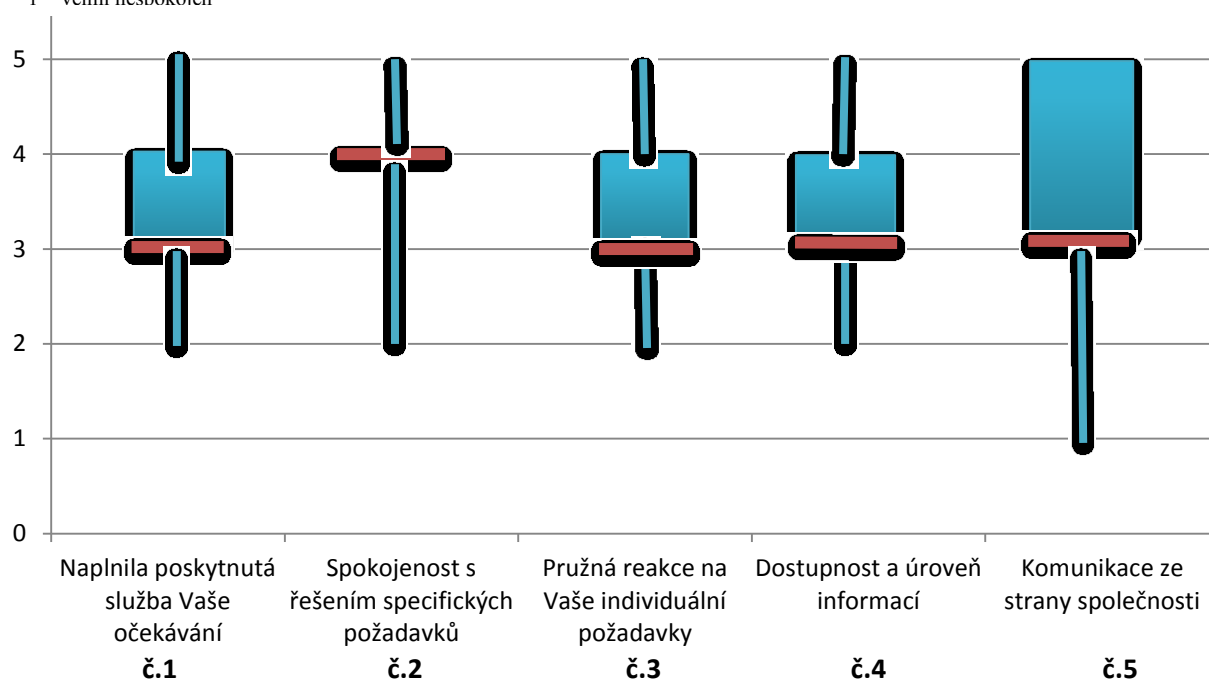


Diagram 4-1 Krabicový digram výsledných hodnot odpovědí na otázky okruhu č. 1 hodnotícího dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Diagram 4-1 nám zachycuje následující skutečnosti:

Odpovědi s nejhorším hodnocením byly na níže uvedené otázky (medián odpovědi 3 a dolní vous po hodnotu 2):

- Otázka č. 1 - Naplnila poskytnutá služba Vaše očekávání
- Otázka č. 3 - Pružná reakce na Vaše individuální požadavky
- Otázka č. 4 - Dostupnost a úroveň informací

Odpovědi s nejlepším hodnocením byly na níže uvedené otázky:

- Odpověď s nejlepším hodnocením byla na otázku č. 2 - Spokojenost s řešením specifických požadavků (medián zachycuje 50% hodnot).
- Druhá nejlepší odpověď byla na otázku č. 5 - Komunikace ze strany společnosti (medián sice také 3, ale velká variabilita směrem nahoru).

Následně byly odpovědi porovnány s diagramy rozdělení četnosti, které jsou uvedeny v **příloze č. 4**. Při porovnání odpovědí můžeme konstatovat:

- Na otázku č. 1 byly odpovědi nejvíce koncentrovány u známky částečně spokojen. Rozptyl odpovědí je malý.

- U otázky 3 a 4 již dochází k většímu rozptylu odpovědí. Po porovnání těchto dvou diagramů četnosti zůstávají odpovědi na otázku č. 3 jako nejhůře hodnocené.
- Otázka č. 5 (Komunikace ze strany společnosti) měla odpovědi s druhým nejlepším hodnocením. Při porovnání s histogramem je však zajímavý rozptyl odpovědí. V případě této otázky poměrně významná skupina respondentů odpověděla velmi spokojen. Nezanedbatelná skupina však také odpověděla nespokojen, včetně jedné odpovědi velmi nespokojen.

Okruh č. 2 – Míra spokojenosti s profesionálním přístupem zaměstnanců

Tabulka 4-10 Statistické hodnoty okruhu č.2 nezbytné k zobrazení krabicového diagramu

	Otázka č.1	Otázka č.2	Otázka č.3	Otázka č.4	Otázka č.5
Maximální hodnota	5	5	5	5	5
Minimální hodnota	2	2	2	2	1
Medián	3	4	4	3	3
Druhý kvartil	3	4	4	3	3
Třetí kvartil	4	5	4	4	4

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Hodnotící stupnice:

- 5 = velmi spokojen
- 4 = spokojen
- 3 = částečně spokojen
- 2 = nespokojen
- 1 = velmi nespokojen

Okruh č.2 - Míra spokojenosti s profesionálním přístupem

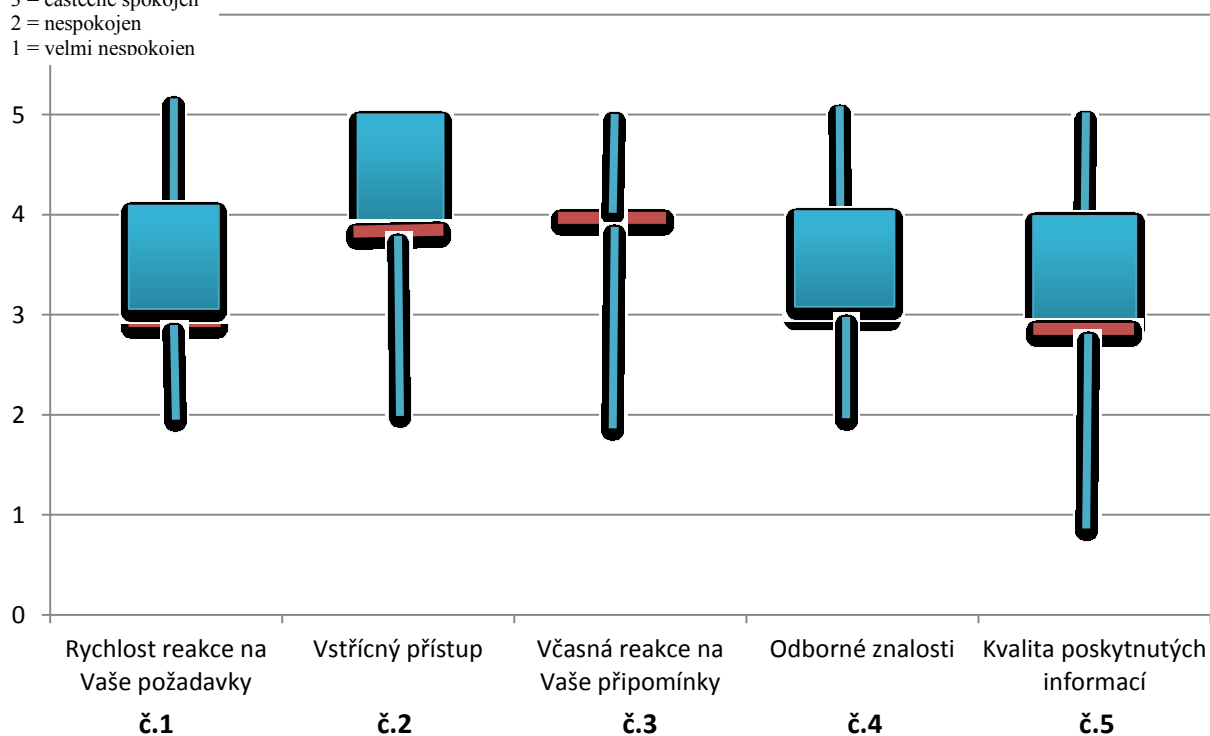


Diagram 4-2 Krabicový diagram výsledných hodnot odpovědí na otázky okruhu č. 2 hodnotícího dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Diagram 4-2 nám zachycuje následující skutečnosti:

Odpověď s nejhorším hodnocením dosáhla otázka č. 5 – Kvalita poskytnutých informací (medián odpovědi 3, variabilita směrem nahoru sice srovnatelná s otázkou 1 a 4, ale dolní vous až po hodnotu 1).

Druhé nejhorší hodnocení měly odpovědi na níže uvedené otázky (medián odpovědi 3, variabilita směrem nahoru a vous po hodnotu 2):

- Otázka č. 1 - Rychlost reakce na vaše požadavky
- Otázka č. 4 - Odborné znalosti

Odpovědi s nejlepším hodnocením byly na níže uvedené otázky:

- Odpověď s nejlepším hodnocením byla na otázku č. 3 - Včasná reakce na Vaše připomínky (medián zachycuje 50% hodnot).
- Druhá nejlepší odpověď byla na otázku č. 2 - Vstřícný přístup (medián odpovědi 4).

Následně byly odpovědi porovnány s diagramy rozdělení četnosti, které jsou uvedeny v **příloze č. 5**. Při porovnání odpovědí můžeme konstatovat:

- V případě otázky č. 5 byly nejčastější odpovědi částečně spokojen nebo spokojen. Část respondentů však odpovídala také nespokojen a dokonce velmi nespokojen.
- U otázky č. 1 a 4 je hodnocení respondentů shodné. Pouze o jednu četnost výskytu převažuje částečně spokojen nad hodnocením spokojen.

Okruh č. 3 – Míra spokojenosti s kvalitou poskytovaných cenových nabídek

Tabulka 4-11 Statistické hodnoty okruhu č. 3 nezbytné k zobrazení krabicového diagramu

	Otázka č.1	Otázka č.2	Otázka č.3	Otázka č.4
Maximální hodnota	5	5	5	5
Minimální hodnota	2	2	2	2
Medián	3	4	4	3
Druhý kvartil	3	4	4	3
Třetí kvartil	4	5	4	4

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Hodnotící stupnice:
 5 = velmi spokojen
 4 = spokojen
 3 = částečně spokojen
 2 = nespokojen
 1 = velmi nespokojen

Okruh č.3 - Míra spokojenosti s kvalitou poskytovaných nabídek

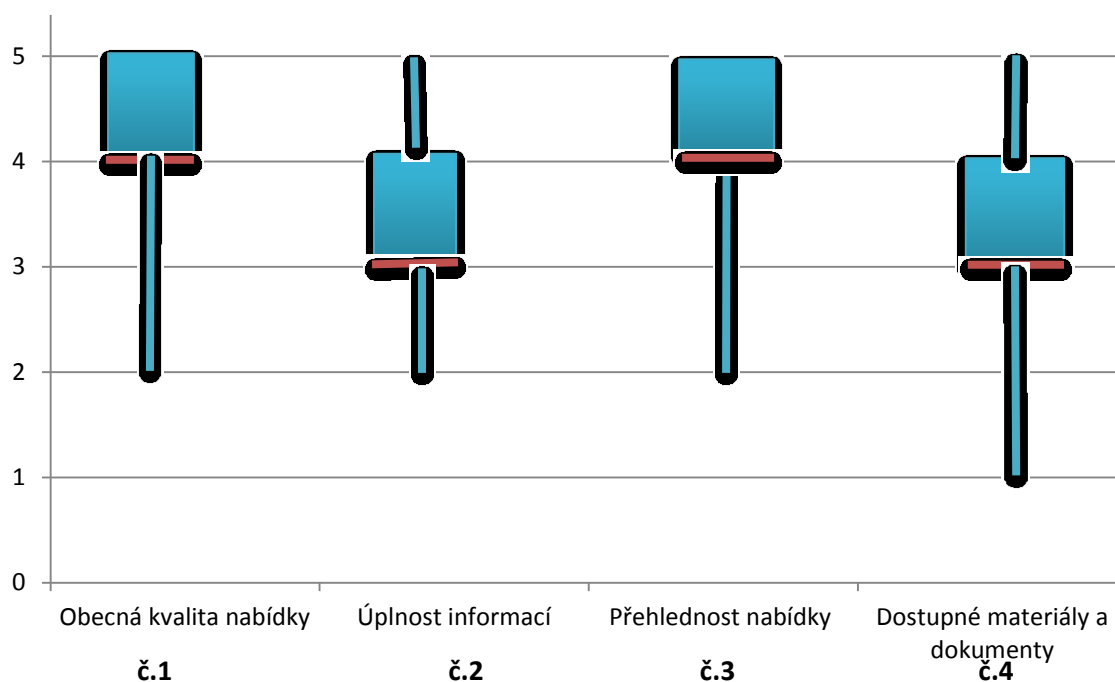


Diagram 4-3 Krabicový digram výsledných hodnot odpovědí na otázky okruhu č. 3 hodnotícího dotazníku
 Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Diagram 4-3 nám zachycuje následující skutečnosti:

Odpověď s nejhorším hodnocením dosáhla otázka č. 4 – Dostupné materiály a dokumenty (medián odpovědi 3 a dolní vous až po hodnotu 1)

Druhé nejhorší hodnocení dosáhla odpověď na otázku č. 2 – Úplnost informací (medián 3, variabilita směrem nahoru stejná jako u otázky č.4, ale vous jen po 2).

Odpovědi s nejlepším hodnocením byly na níže uvedené otázky (medián odpovědi 4, variabilita směrem nahoru):

- Otázka č. 1 - Obecná kvalita nabídky
- Otázka č. 3 - Přehlednost nabídky.

Následně byly odpovědi porovnány s diagramy rozdělení četnosti, které jsou uvedeny v **příloze č.6**. Při porovnání odpovědí můžeme konstatovat:

- V případě otázky č. 4 jsou vyrovnané a velmi výrazné četnosti odpovědi v hodnotící známce nespokojen, částečně spokojen a spokojen. Četnost jednoho výskytu je také u známky velmi nespokojen.

Rekapitulace výsledků analýzy odpovědí hodnotícího dotazníku externího zákazníka

Níže uvedená tabulka 4-12 nám zachycuje otázky, jejichž odpovědi dosáhly špatného hodnocení podle krabicového diagramu, resp. také diagramu četnosti.

Tabulka 4-12 Otázky hodnotícího dotazníku, které budou dále porovnávány s další částí analýzy

OKRUH	Hodnotící otázka
Č. 1 – Míra spokojenosti s celkovou realizací zpracování cenové nabídky	Pružná reakce na Vaše požadavky
	Komunikace ze strany společnosti
Č. 2 – Míra spokojenosti s profesionálním přístupem	Rychlost reakce na Vaše požadavky
	Odborné znalosti
	Kvalita poskytnutých informací
Č. 3 – Míra spokojenosti s kvalitou poskytovaných nabídek	Dostupné materiály a dokumenty
	Úplnost informací

Zdroj: vlastní zpracování

V další části bude dotazník analyzován za pomoci třídící škály počtu požadavků za dané období. Po dokončení této analýzy budou výsledná tabula z obou analýz porovnána a doporučeny oblasti pro fázi zlepšení.

Analýza výsledků dotazníkového šetření na základě třídy zákazníků podle četnosti požadavků

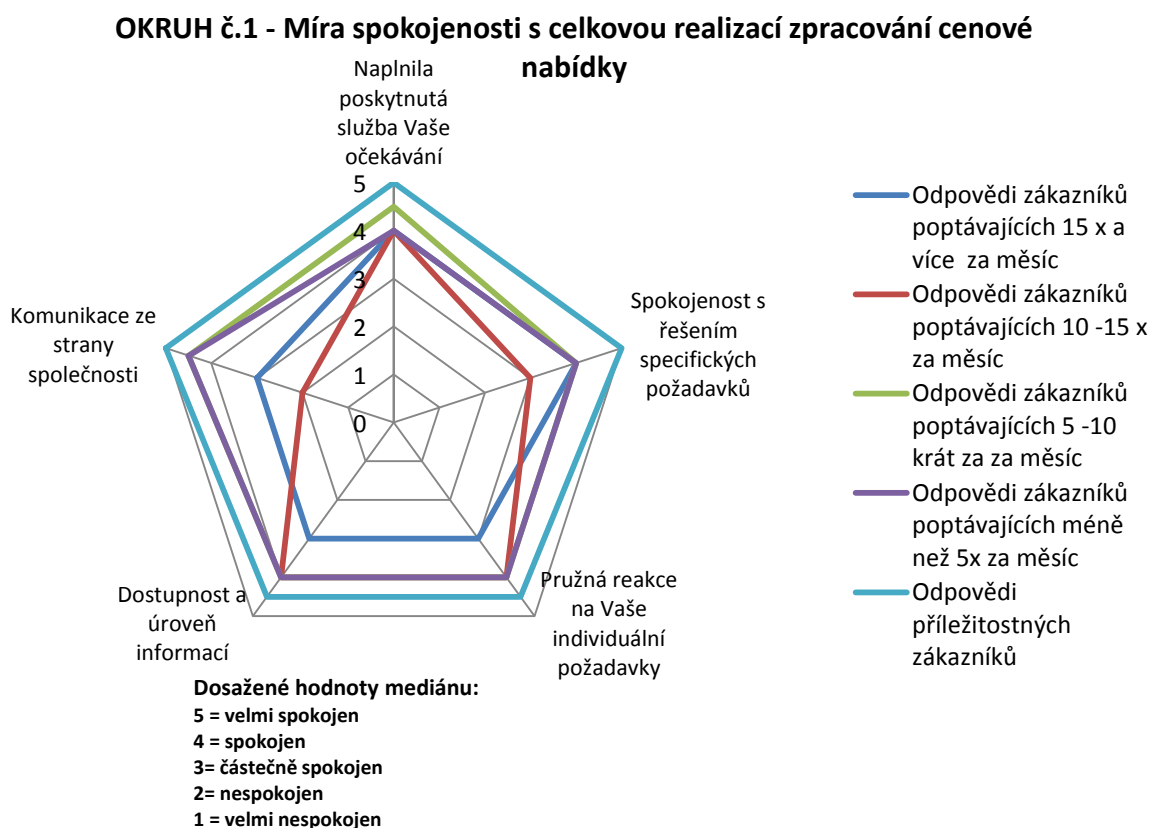
Tabulka 4-13 Tabulka počtu externích zákazníků dle třídící škály počtu požadavků v období 1 měsíce

Třídy zákazníků podle četnosti požadavků	Počet respondentů (externí zákazníci)
15 a více krát za měsíc	5
10 až 15 krát za měsíc	6
5 až 10 krát za měsíc	6
méně než 5 krát za měsíc	8
příležitostně	4

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné tabulky počtů dosažených hodnot míry spokojenosti zákazníka dle třídící škály jsou uvedeny v **příloze č. 7** diplomové práce. V **příloze č. 8** je uvedeno také tabulkové zpracování, které nám interpretuje hodnotu mediánu podle skupin zákazníků.

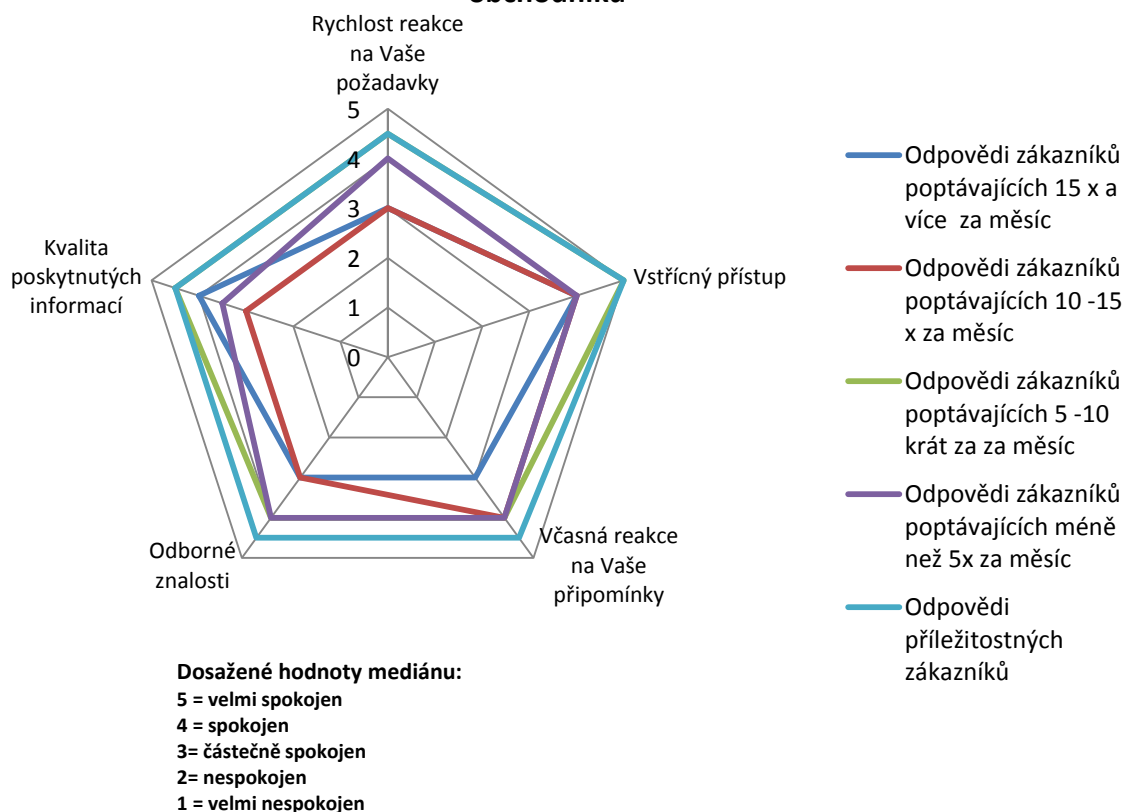
Tato část dále předkládá grafické znázornění analýzy hodnotícího dotazníků, viz grafy č. 4-2 až 4-5, na základě výsledných středních hodnot (mediánu) dle jednotlivých tříd výše uvedené škály a okruhů hodnotícího dotazníku



Graf 4-2 Porovnání dosaženého mediánu míry spokojenosti externího zákazníka u okruhu č.1 - Celková realizace zpracování cenové nabídky ve vztahu ke střednímu bodu Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

V případě okruhu č. 1 - Míra spokojenosti s celkovou realizací zpracování cenové nabídky, viz graf 4-2, můžeme konstatovat skutečnost, že nejméně spokojenou skupinou zákazníků jsou zákazníci, kteří poptávají realizaci přepravy v rozmezí 10 až 15 x za měsíc. Naopak nejvíce spokojenou skupinou jsou zákazníci poptávající příležitostně. Pouze v jejich případě u tří z pěti otázek dosáhla hodnota mediánu známky 5, což můžeme prezentovat jako velmi spokojen.

OKRUH č. 2 - Míra spokojenosti s profesionálním přístupem obchodníků

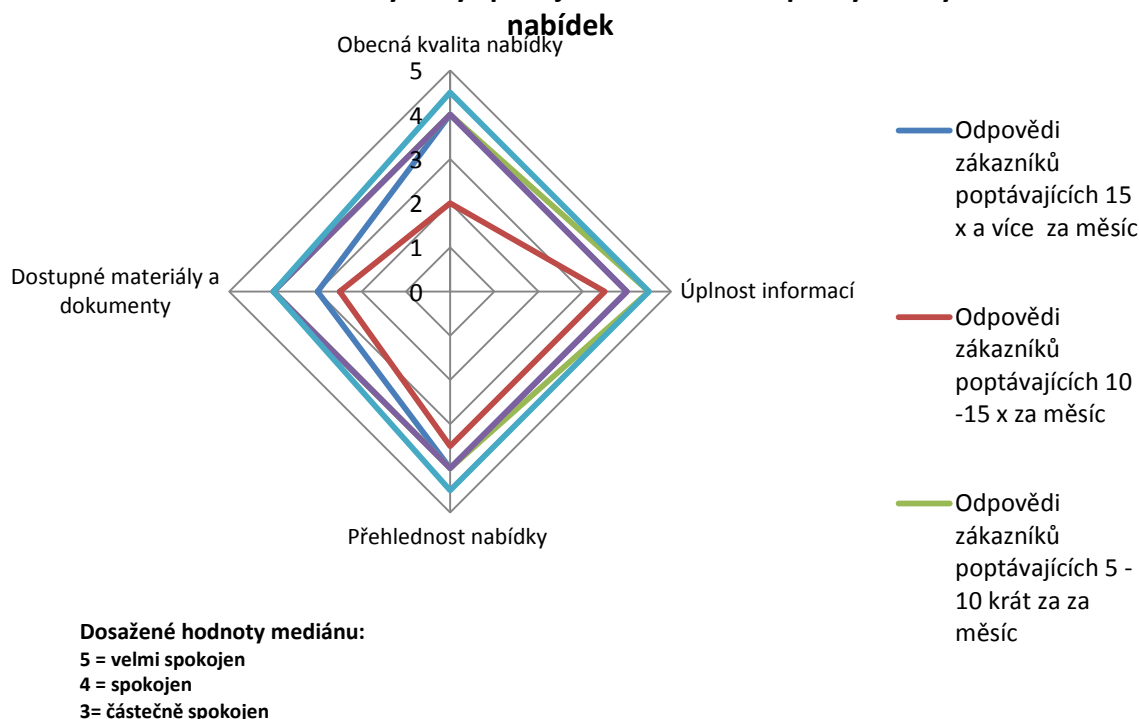


Graf 4-3 Porovnání dosaženého mediánu míry spokojenosti externího zákazníka u okruhu č.2 – Profesionální přístup obchodníků ve vztahu ke střednímu bodu Zdroj:vlastní zpracování z dotazníkového šetření

V případě okruhu č. 2 - Míry spokojenosti s profesionálním přístupem, viz graf 4-3, můžeme konstatovat skutečnost, že nejméně spokojenou skupinou zákazníků jsou v tomto případě skupiny dvě. První skupinou zůstávají zákazníci, kteří poptávají realizaci přepravy v rozmezí 10 až 15 x za měsíc. Druhá skupina jsou zákazníci, kteří poptávají 15 x a více za měsíc.

Nejvíce spokojenou skupinou zůstávají zákazníci poptávající příležitostně.

OKRUH č. 3 - Otázky míry spokojenosti s kvalitou poskytovaných



Graf 4-4 Porovnání dosaženého mediánu míry spokojenosti externího zákazníka u okruhu č. 3 - Kvalita poskytovaných cenových nabídek ve vztahu ke střednímu bodu Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

V případě okruhu č. 3 - Míra spokojenosti s kvalitou poskytovaných nabídek, viz graf 4-4, můžeme konstatovat skutečnost, že v tomto případě jednoznačně zůstávají nejméně spokojenou skupinou zákazníci, kteří poptávají realizaci přepravy v rozmezí 10 až 15 x za měsíc.

Nejvíce spokojenou skupinou zůstávají i v tomto případě zákazníci poptávající příležitostně.

Při vyhodnocení dotazníku na základě třídící škály množství poptávek za dané období, viz grafy 4-2 až 4-4, můžeme pozorovat, že celkové hodnocení je negativně ovlivněno skupinou zákazníků, kteří poptávají realizaci dopravy 10 až 15 krát za měsíc. Zákazníci v této třídící škále jsou však považováni pro proces inside sales za klíčové. Je nutné vzít jejich míru spokojenosti jako předmětnou a významnou.

Tabulka 4-14 Přehled hodnotících otázek, které získaly u poptávajících zákazníků 10 až 15 krát za měsíc nízkou hodnotu mediánu

OKRUH	Hodnotící otázka	Hodnota mediánu odpovědi
1	Spokojenost s řešením specifických požadavků	3
	Komunikace ze strany společnosti	2
2	Rychlost reakce na Vaše požadavky	3
	Kvalita poskytnutých informací	3
3	Dostupné materiály a dokumenty	2
	Obecná kvalita nabídky	2,5

Zdroj: vlastní zpracování

Porovnání výsledků analýzy hodnocení jednotlivých odpovědí s výsledky analýzy na základě třídící škály.

Po ukončení obou analýz dotazníkového šetření byly získané výsledky, v podobě vybraných otázek, vzájemně porovnány. Níže uvedená tabulka 4-17 nám ukazuje vzájemnou podobnost výsledků.

Tabulka 1 4-15 Tabulka výsledků analýz dotazníkového šetření

OKRUH	Analýza odpovědí na jednotlivé otázky	Analýza na základě třídící škály počtu požadavků
1	Pružná reakce na Vaše požadavky	Spokojenost s řešením specifických požadavků
	Komunikace ze strany společnosti	Komunikace ze strany společnosti
2	Rychlost reakce na Vaše požadavky	Rychlost reakce na Vaše požadavky
	Kvalita poskytnutých informací	Kvalita poskytnutých informací
	Odborné znalosti	-----
3	Dostupné materiály a dokumenty	Dostupné materiály a dokumenty
	Úplnost informací	Obecná kvalita nabídky

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučené oblasti pro fázi zlepšení

1. Komunikace obchodníků a společnosti s externími zákazníky
2. Dostupné materiály a dokumenty (kvalita a rychlost dodání)
3. Kvalita předkládané poptávky (obsah a rychlost)
4. Hledání cest k rychlému řešení specifických požadavků

V následné fázi postupu DMAIC, která se nazývá zlepšování, budou definovány náměty možného zlepšení činnosti inside sales ve výše uvedených oblastech.

4.3.2 Analýza výsledků dotazování interního zákazníka

Na základě výsledků dotazování interního zákazníka, které bylo předmětem předchozí části postupu DMAIC měření, bude přistoupeno k analyzování hlavních problémů, které působí na kvalitu procesu inside sales při zpracovávání poptávky a vytváření cenové nabídky z pohledu interního zákazníka.

Analýza dat získaných z dotazování interního zákazníka bude provedena, stejně jako fáze měření, ve dvou samostatných skupinách. Toto členění vychází z jiného pohledu na dané neshody.

Skupina 1 – Problémy při zpracování poptávky a cenové nabídky pro externího zákazníka, vnímané z pohledu interního zákazníka

Na základě doplňujících faktorů, které byly získány ve fázi měření, byla v úvodu provedena Paretova analýza ze dvou úhlů pohledů. První Paretův diagram znázorní neshody dle počtu výskytů a druhý Paretův diagram znázorní neshody dle míry dopadu na navazující proces.

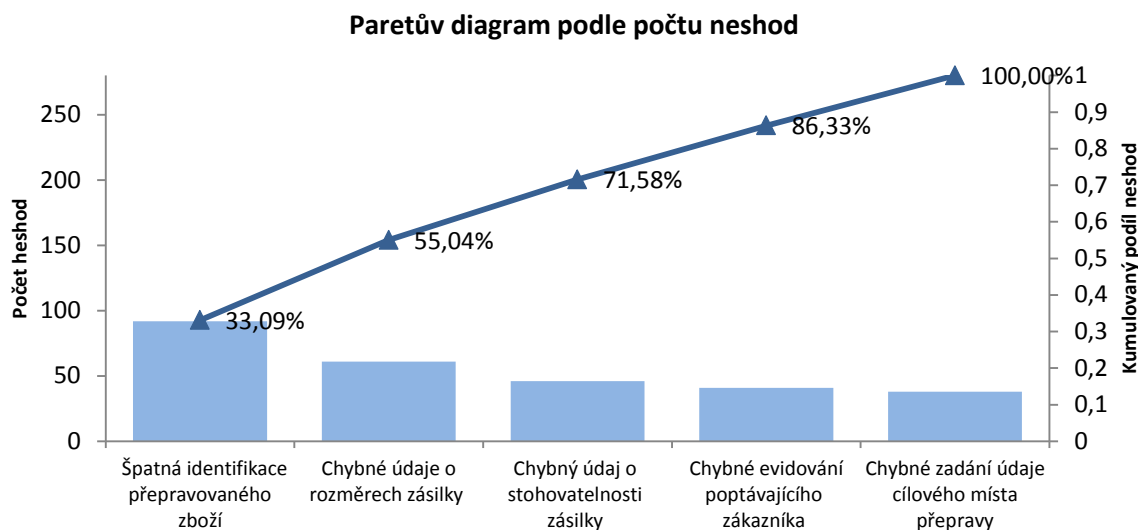
Dále byly výsledné neshody, potvrzené Paretovou analýzou, definovány za pomoci pravidla „5 x proč“ a zobrazeny v jednoduchém diagramu příčin a následků.

Paretova analýza dle počtu výskytu neshod za dané období 9/2010 – 2/2011

Tabulka 4-16 Tabulka Výpočtu hodnot nezbytných pro sestavení Paretova diagramu dle počtu výskytů neshody

Druh neshody		Počet neshod	Kumulovaný počet neshod	Kumulovaný podíl neshod
D	Špatná identifikace přepravovaného zboží	92	92	0,33
A	Chybné údaje o rozměrech zásilky	61	153	0,55
C	Chybný údaj o stohovatelnosti zásilky	46	199	0,72
E	Chybné evidování poptávajícího zákazníka	41	240	0,86
B	Chybné zadání údaje cílového místa přepravy	38	278	1
Celkem		278		

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4-5 Paretův diagram významnosti neshod pro provoz inside sales na základě jejich počtu výskytu za předmětné období (9/2010 – 2/2011) .
Zdroj: vlastní zpracování

Paretovo kritérium 80:20:

Životně důležité menšiny:

- A. Špatná identifikace přepravovaného zboží
- B. Chybné údaje o rozměrech zásilky
- C. Chybný údaj o stohovatelnosti zásilky
- D. Chybné evidování poptávajícího zákazníka

Po použití Paretova pravidla 80:20 nám stále zůstaly, jako životně důležité menšiny, 4 neshody. Z tohoto důvodu bylo použito níže uvedeného kritéria průměrného počtu neshod na 1 druh neshody.

Kritérium průměrného počtu neshod na 1 druh neshody

Průměrná hodnota = 55,6

Na základě použití pravidla průměrného počtu nám zůstaly níže uvedené životně důležité neshody:

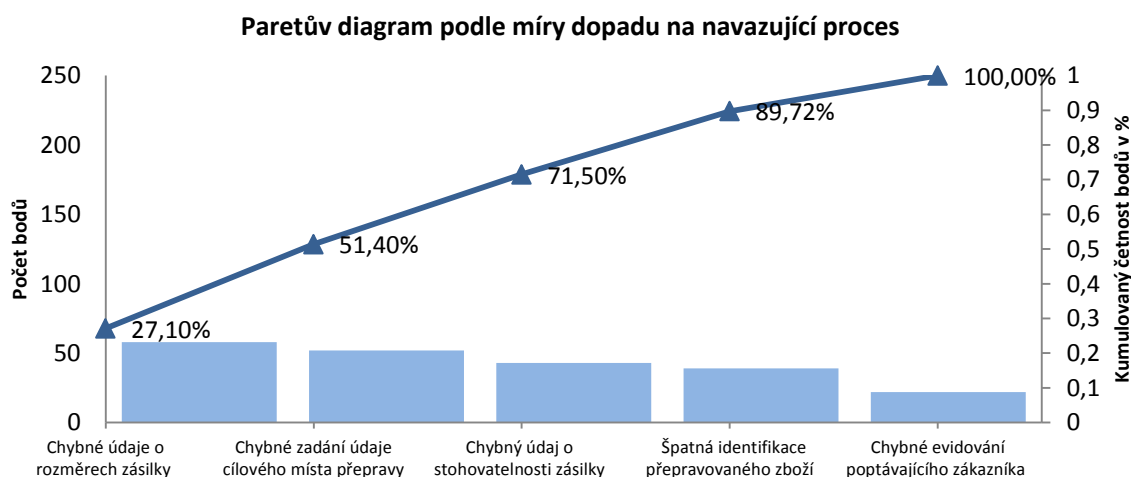
- A. Špatná identifikace přepravovaného zboží
- B. Chybné údaje o rozměrech zásilky

Paretova analýza dle míry dopadu na navazující proces za dané období 9/2010 – 2/2011

Tabulka 4-17 Tabulka Výpočtu hodnot nezbytných pro sestavení Pareto diagramu dle míry dopadu na navazující proces

Druh neshody		Míra dopadu na navazující proces (dosažené body)	Kumulovaný počet neshod	Kumulovaný počet neshod v %
A	Chybné údaje o rozměrech zásilky	58	58	0,27
B	Chybné zadání údaje cílového místa přepravy	52	110	0,51
C	Chybný údaj o stohovatelnosti zásilky	43	153	0,71
D	Špatná identifikace přepravovaného zboží	39	192	0,90
E	Chybné evidování poptávajícího zákazníka	22	214	1,00
Celkem		214		

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4-6 Paretův diagram míry dopadu neshod na navazující proces na základě hodnotící škály významnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

Paretovo kritérium 80:20

Životně důležité menšiny:

- A. Chybné údaje o rozměrech zásilky
- B. Chybné zadání údaje cílového místa přepravy
- C. Chybný údaj o stohovatelnosti zásilky

Po použití Paretova pravidla 80:20 nám stále zůstaly, jako životně důležité menšiny, 3 neshody. Z tohoto důvodu bylo použito níže uvedeného kritéria průměrné míry dopadu na 1 druh neshody.

Kritérium průměrné míry dopadu na 1 druh neshody

Průměrná hodnota = 42,8 bodů

Použitím pravidla průměrného počtu nám zůstala níže uvedená životně důležitá neshoda:

A. Chybné údaje o rozměrech zásilky

Na základě porovnání výše uvedených Paretových diagramů nám zůstaly pouze dvě neshody, vyhodnocené jako životně důležité menšiny.

Životně důležité menšiny:

A. Špatná identifikace přepravovaného zboží

B. Chybné údaje o rozměrech zásilky

Definování za pomoci použití pravidla „5 x proč“ a základního diagramu příčin a následků.

1. Špatná identifikace přepravovaného zboží

V úvodu analýzy tohoto problému bude použito jednoduchého pravidla „5 x proč“.

Tabulka 4-18 Analýza problému Špatná identifikace přepravovaného zboží za použití pravidla „5 x proč“

Problém: Špatná identifikace přepravovaného zboží					
Proč	Poptávka obsahovala chybnou identifikovaného zboží				
	Proč	Poptávající zákazník opomenul údaj v poptávce uvést			
		Proč	Zákazník zapomněl údaj uvést		
			Zákazník nevěděl, že je údaj nutný		
			Proč	Špatné vstupní informace společnosti	
				Konkurence údaj nepotřebuje	
	Proč	Poptávající zákazník údaj špatně uvedl			
		Proč	Chyba zákazníka		
			Nepřesná specifikace ze strany společnosti		
Proč	Poptávka chybně evidována v interním informačním systému				
	Proč	Obchodník chybně zaznamenal poptávku v systému			
		Proč	Údaj o identifikaci zboží přehlédl nebo chybně interpretoval		
			Proč	Obchodník je nadměrně vytížený	
				Proč	Skokový nárůst poptávek
			Proč	Obchodník nemá potřebné znalosti	
				Nedbalost obchodníka	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě odborné literatury, uvedené v teoretické části, bude dále věnována pozornost identifikaci příčin, vycházejících z položené třetí otázky „proč“. V tabulce 4-18 jsou tyto příčiny zvýrazněny za pomoci modrého podkladu. Předmětné příčiny budou vyhodnoceny v rámci další fáze postupu DMAIC, která prezentuje zlepšování.

Výše uvedený problém je také pro lepší názornost zaznamenán v základním diagramu příčin a následků.

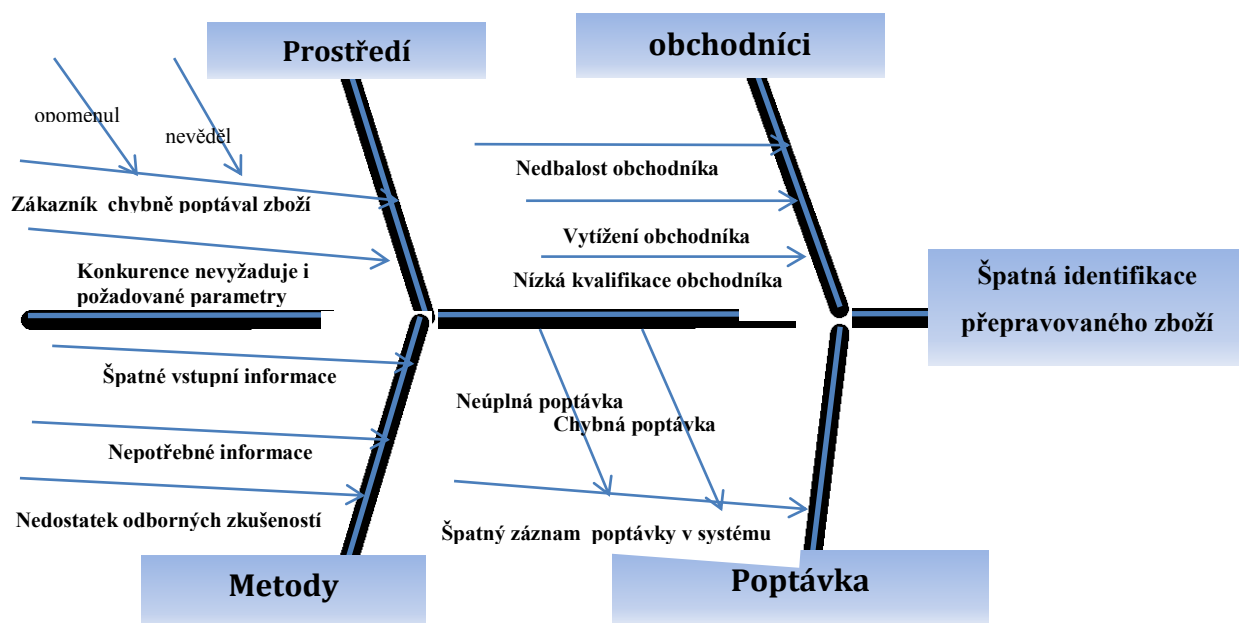


Diagram 4-4 Základní diagram příčin a následků u neshody špatná identifikace zboží.

Zdroj: vlastní zpracování

2. Chybné údaje o rozměrech zásilky

Také v úvodu analýzy tohoto problému bude použito jednoduchého pravidla „5 x proč“, viz tabulka 4-19.

Tabulka 4-19 Analýza problému Chybné údaje o rozměrech zásilky na základě pravidla „5 x proč“

Problém: Chybné údaje o rozměrech zásilky				
Proč	Poptávka obsahovala chybný údaj o rozměru zásilky			
	Proč	Poptávající zákazník opomenul údaj v poptávce uvést		
		Proč	Zákazník zapomněl údaj uvést	
	Proč	Poptávající zákazník údaj špatně uvedl		
		Proč	Chyba zákazníka	
			Nepřesná specifikace ze strany společnosti	
Proč	Údaj o rozměru zásilky chybně evidován v interním informačním systému			
	Proč	Obchodník chybně zaznamenal poptávku v systému		
		Proč	Údaj o identifikaci zboží přehlédl nebo chybně interpretoval	
		Proč	Obchodník je nadměrně vytížený	
			Proč	Skokový nárůst poptávek
		Proč	Obchodník nemá potřebné znalosti	
			Nedbalost obchodníka	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě odborné literatury, uvedené v teoretické části, bude dále věnována pozornost identifikaci příčin, vycházejících z položené třetí otázky „proč“. V tabulce 4-19 jsou tyto příčiny zvýrazněny za pomoci modrého podkladu. Předmětné příčiny budou vyhodnoceny v rámci další fáze postupu DMAIC, která prezentuje zlepšování.

Výše uvedený problém je také pro lepší názornost zaznamenán v základním diagramu příčin a následků.

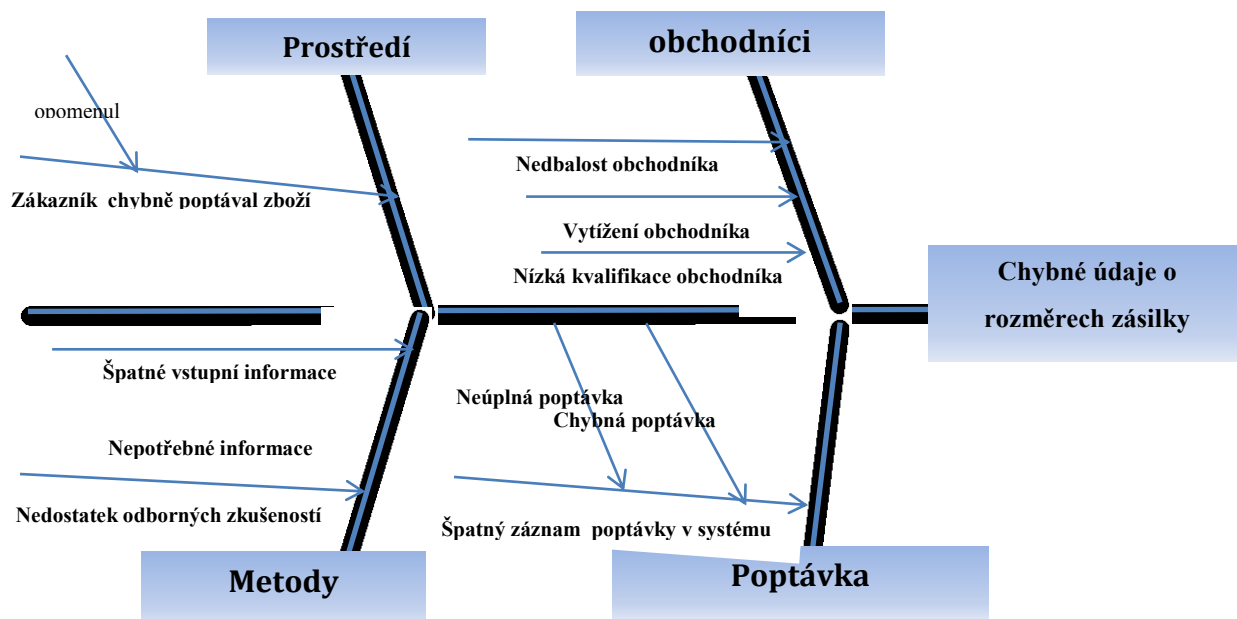


Diagram 4-5 Základní diagram příčin a následků u neshody Chybné údaje o rozměrech zásilky

Zdroj: vlastní zpracování

Skupina 2 – Problémy při evidenci zpětné vazby na zpracovanou cenovou nabídku

Druhou skupinou problémů, které byly definovány interním zákazníkem, jsou neshody vznikající při evidenci zpětné vazby. Tato činnost, kterou proces inside sales vykonává, má strategický význam hlavně z dlouhodobého hlediska. Na základě dat vložených do systému pracovníky inside sales jsou následně připravovány parametry a podklady k tvorbě cenových nabídek pro budoucnost.

Problémy evidence zpětné vazby, které byly definovány ve fázi měření:

- Opomenutí evidence výstupu zpětné vazby
- Chybná evidence zpětné vazby

Definování za pomoci použití pravidla „5 x proč“ a základního diagramu příčin a následků.

1. Opomenutí evidence zpětné vazby

V úvodu analýzy tohoto problému bude použito jednoduchého pravidla „5 x proč“.

Tabulka 4-20 Analýza problému Opomenutí evidence zpětné vazby na základě metody „5 x proč“

Problém: Opomenutí evidence zpětné vazby			
Proč	Obchodník je vytížený		
	Proč	Špatná organizace práce	
		Skokový nárůst poptávek	
		Proč	Sezónnost
Proč	Obchodník nemá potřebné znalosti		
	Proč	Obchodník nebyl proškolen	
Proč	Nedbalost obchodníka		

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě odborné literatury, uvedené v teoretické části, bude dále věnována pozornost identifikaci příčin, vycházejících z položené třetí otázky „proč“. V případě této neshody se jedná pouze o jednu příčinu v podobě sezónnosti. Předmětná příčina bude vyhodnocena v rámci další fáze postupu DMAIC, která prezentuje zlepšování.

2. Chybná evidence zpětné vazby

Také v úvodu analýzy tohoto problému bude použito jednoduchého pravidla „5 x proč“.

Tabulka 4-21 Analýza problému Evidence zpětné vazby na základě metody „5 x proč“

Problém: Chybná evidence zpětné vazby			
Proč	Obchodník chybně zaznamenal zpětnou vazbu		
	Proč	Zákazník zpětnou vazbu uvedl chybně	
		Proč	Chyba zákazníka
	Proč	Poptávající zákazník údaj chybně uvedl	
		Proč	Chyba zákazníka
		Nepřesná specifikace ze strany společnosti	
	Proč	Obchodník zpětnou vazbu chybně vyhodnotil	
		Proč	Obchodník je nadměrně vytížený
		Proč	Skokový nárůst poptávek
	Proč	Obchodník nemá potřebné znalosti	
		Nedbalost obchodníka	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě odborné literatury, uvedené v teoretické části, bude dále věnována pozornost identifikaci příčin, vycházejících z položené třetí otázky „proč“. V tabulce 4-21 jsou tyto příčiny zvýrazněny za pomoci modrého podkladu. Předmětné příčiny budou vyhodnoceny v rámci další fáze postupu DMAIC, která prezentuje zlepšování.

Výše uvedený problém je také pro lepší názornost zaznamenán v základním diagramu příčin a následků.

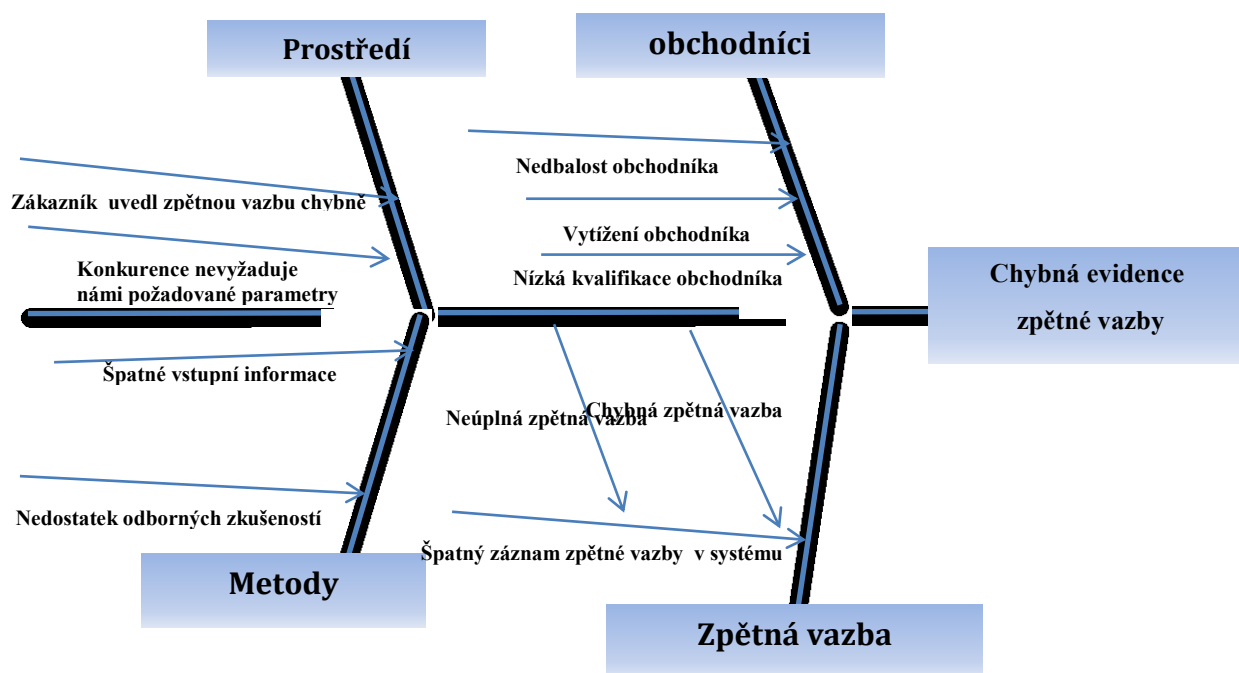


Diagram 4-6 Základní diagram příčin a následků u neshody Chybná evidence zpětné vazby

4.3.3 Analýza interních dat získaných z informačního systému společnosti

Ve fázi měření jsme si interní data rozdělili na dvě samostatné skupiny. Také ve fázi analyzování bude zachováno tohoto členění.

Skupina č. 1 – Kontrola úplnosti evidovaných údajů

V případě této skupiny byl definován problém v podobě nedostatečné evidence zpětné vazby na zpracované cenové nabídky od externích zákazníků. Tento problém však již byl definován a analyzován ve skupině interních zákazníků.

Skupina č. 2 – Časové hodnoty délky zpracování cenové nabídky

V případě této skupiny je problémem, který může mít vliv na celkový proces inside sales a jeho kvalitu, skutečnost působení nenáhodných příčin na proces zpracování cenové nabídky. Tyto nenáhodné příčiny představují extrémní nárůsty doby zpracování cenové nabídky jednotlivých poptávek externích zákazníků na realizaci přepravních služeb.

Pro správnou analýzu příčin extrémního nárůstu doby zpracování cenových nabídek přistoupíme nejdříve k výběru dat ze základního naměřeného souboru, která splňují požadavky extrémního nárůstu doby zpracování cenové nabídky.

Tabulka 4-22 Tabulka kritérií pro výběr dat nárůstu zpracování cenové nabídky

Výběr dat pro analýzu vymežitelných příčin nárůstu doby zpracování cenové nabídky	
Počet položek	77 z celkového počtu 800.
Doba zpracování cenové nabídky	rozmezí od 21 minut do 281 minut

Zdroj: vlastní zpracování

Následnou kontrolou získaných dat extrémního nárůstu doby zpracování cenové nabídky byly shrnuty tyto skutečnosti:

1. Výskyt extrémních hodnot při době zpracování cenové nabídky je zaznamenán v jedenácti rozhodných dnech měření z celkového počtu dvaceti.
2. Extrémní hodnoty byly zaznamenány pouze ve třech měsících z pěti, ve kterých probíhaly kontrolní dny měření.
3. Cenové nabídky, jejichž doba zpracování byla extrémně vysoká, byly zpracovávány na základě poptávky, která obsahovala specifické požadavky.
4. Cenové nabídky, jejichž doba zpracování byla extrémně vysoká, v 80 % nebyly následně realizovány.

Za hlavní příčiny extrémních nárůstů doby zpracování cenové nabídky můžeme označit níže uvedené příčiny:

1. Vytíženost obchodníků inside sales
2. Poptávky externích zákazníků obsahují specifické požadavky.

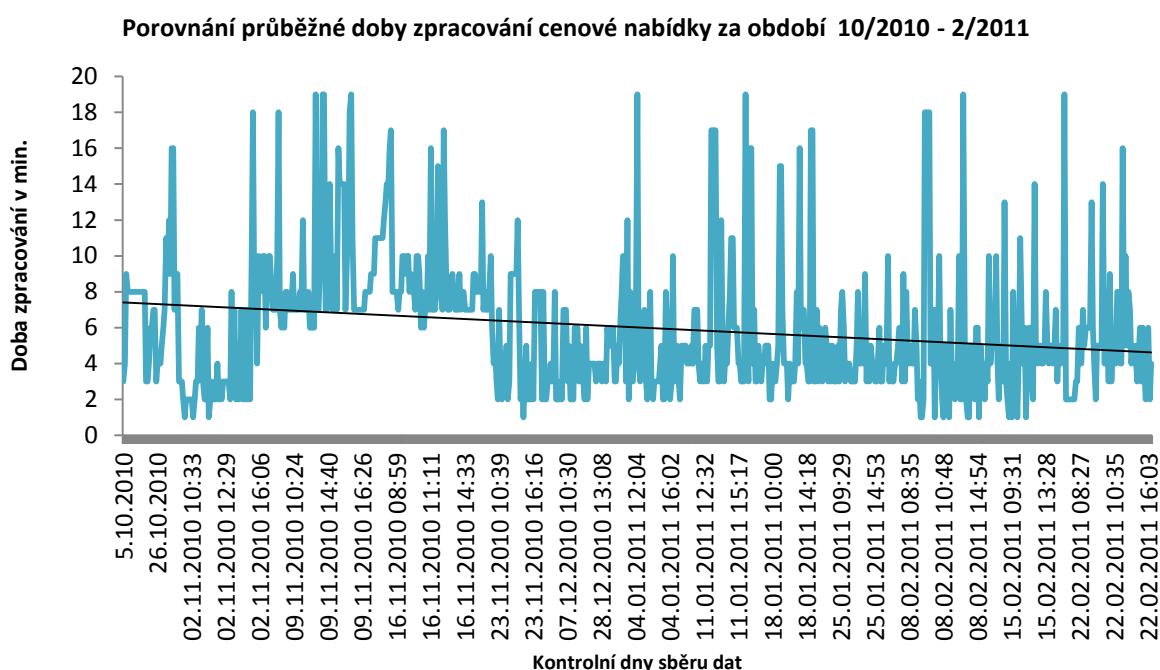
První problém v podobě vytíženosti obchodníků již byl identifikován a analyzován v případě neshod interních zákazníků.

Druhý problém v podobě specifické poptávky zákazníka bude níže pouze upřesněn o možné rozdělení specifických požadavků externího zákazníka.

Poptávka externího zákazníka je specifická:

- zákazník požaduje službu, která se často neprovádí,
- zákazník vyžaduje specifický doplněk přepravy,
- zákazník poptává přepravu mimo běžné přepravní země,

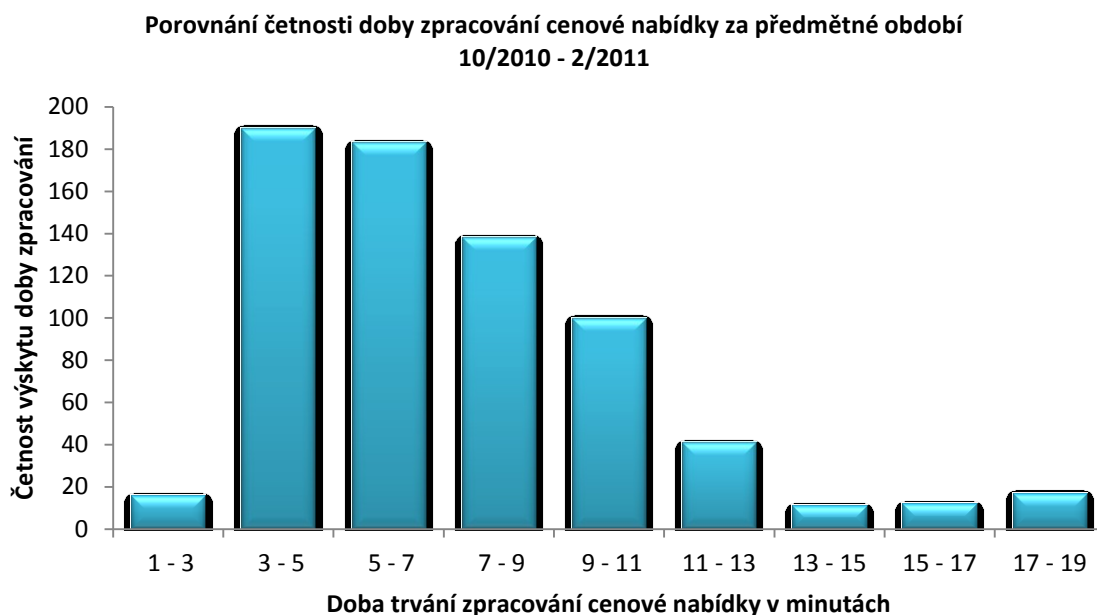
Po odstranění výše uvedených 77 případů výskytu extrémní doby trvání zpracování cenové nabídky byla opětovně provedena analýza průběžné doby zpracování cenové nabídky za pomoci průběžového diagramu.



Graf 4-7 Průběžový diagram procesu zpracování cenové nabídky po odstranění extrémních výskytů.
Zdroj: vlastní zpracování

Z průběžového diagramu, graf 4-10, je patrné působení náhodných příčin. Abychom potvrdili působení náhodných, popřípadě nenáhodných příčin na průběh procesu zpracování cenové nabídky, použijeme také třídění za pomoci četnosti v rámci grafického znázornění histogramu.

Počet dat	723	Průměr	6,02
Maximální hodnota	19	Směrodatná odchylka	3,73
Minimální hodnota	1	Rozptyl	13,88
R - rozpětí	18		
Počet tříd	9		
Šířka intervalu	2		



Graf 4-8 Histogram četnosti doby zpracování cenové nabídky po odstranění extrémních hodnot
Zdroj: vlastní zpracování

Tvar histogramu, viz obrázek 4-8, stále signalizuje působení vymezitelných příčin. Je nutno však také přihlídnout ke skupině zpracovaných dat a to údajů o době trvání zpracování cenové nabídky. Tyto veličiny zpravidla nikdy nedosáhnou normálního rozdělení. V tomto případě můžeme konstatovat, že také náhodné příčiny v tomto procesu mohou vést k asymetrickému tvaru histogramu.

V následné fázi postupu DMAIC, která se nazývá zlepšování a bude součástí kapitoly č. 5 diplomové práce, budou definovány náměty možného snížení negativních dopadů na proces inside sales v oblasti specifické poptávky. Dále bude použito získaných statistických hodnot k definování základních regulačních mezí pro zavedení kontrolní činnosti v oblasti zpracování cenových nabídek.

5 Interpretace výsledku procesní analýzy a formulace doporučení

V této části diplomové práce budou interpretovány výsledky analyzování procesu inside sales a následně formulována doporučení pro oblast zlepšení.

Diplomová práce je zpracovávána za pomoci postupu DMAIC. V předchozí části diplomové práce byly provedeny první tři kroky postupu v podobě definování procesu, měření současného stavu a provedení analýzy dat získaných ve fázi měření.

Tato kapitola představí poslední dvě části postupu DMAIC, kterými jsou zlepšování (Improve) a řízení (Control).

5.1 Fáze zlepšování – (I-Improve)

Čtvrtá část postupu DMAIC je věnována hledání cest pro zlepšování stávajícího předmětného procesu.

V úvodní části nejprve budou rekapitulovány skutečnosti vyplývající z analýzy procesu inside sales a následně provedeny návrhy možných cest řešení.

Při rekapitulaci výsledků analyzovaných dat již nebude postupováno ve stejném sledu, jako tomu bylo u předchozích částí postupu DMAIC. Zjištěné skutečnosti budou definovány a následně porovnávány pro proces zlepšení souhrnně, tak aby bylo možno najít pro celkový proces inside sales jednotné řešení.

5.1.1 Prezentace výsledků analyzovaných dat předmětných pro fázi zlepšení

Výsledky analýzy hodnotícího dotazníku externího zákazníka

Analýza hodnotícího dotazníku spokojenosti externího zákazníka nám definovala níže uvedené oblasti činnosti inside sales, jejichž míra kvality není externím zákazníkem vnímána pozitivně. Předmětné otázky hodnotícího dotazníku byly v celkovém hodnocení prezentovány známkou částečně spokojen a nespokojen.

Doporučené oblasti pro fázi zlepšení

1. Komunikace obchodníků a společnosti s externími zákazníky
2. Dostupné materiály a dokumenty (kvalita a rychlost dodání)
3. Kvalita předkládané poptávky (obsah a rychlost)

4. Hledání cest k rychlému řešení specifických požadavků

Při definování možných cest zlepšení budou tyto oblasti porovnány s výsledky analýzy dat získaných s dotazování interních zákazníků a s daty získanými s interního informačního systému.

Výsledky analýzy dotazování interního zákazníka

Interpretace počtu výskytů příčin, dle analýzy problémů definovaných interním zákazníkem. Výsledné příčiny jsou prezentovány ve dvou skupinách, tak jak byly definovány a následně analyzovány.

Skupina 1 – Problémy při zpracování poptávky a cenové nabídky pro externího zákazníka, vnímané z pohledu interního zákazníka

Tabulka 5-1 Příčiny neshod dle analýzy problémů definovaných interním zákazníkem

Definované příčiny problémů	Počet oblastí, ve kterých se příčina objevuje - 2
Zákazník opomenul uvést předmětný údaj	2
Zákazník chybně uvedl předmětný údaj	2
Zákazník nebyl informován o nutnosti předmětného údaje	2
Špatné (nepřesné) vstupní informace ze strany společnosti	2
Konkurence předmětný údaj nevyžaduje	1
Obchodník předmětný údaj přehlédl	2
Obchodník předmětný údaj špatně identifikoval	2

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 5-1 prezentace příčin vyplývá, že všechny příčiny byly formulovány v rámci obou neshod. Z této interpretace je patrný význam příčin pro činnost inside sales v její první části.

Pro návrhy hledání cest zlepšení procesu inside sales budou použity níže uvedené příčiny, které mohou být ze strany společnosti aspoň částečně ovlivněny.

1. Zákazník nebyl informován o nutnosti předmětného údaje
2. Špatné (nepřesné) vstupní informace ze strany společnosti
3. Obchodník předmětný údaj přehlédl
4. Obchodník předmětný údaj špatně identifikoval

Skupina 2 – Problémy evidence zpětné vazby na předloženou cenovou nabídku

Tabulka 5-2 Příčiny neshod dle analýzy problémů definovaných interním zákazníkem v druhé části (evidence zpětné vazby) procesu inside sales.

Definované příčiny problémů	Počet výskytů z celkového počtu 2
Obchodník inside sales nebyl proškolen	2
Zákazník chybně uvedl předmětný údaj	1
Zákazník nebyl informován o nutnosti předmětného údaje	1
Nepřesná specifikace ze strany společnosti	1
Sezónnost poptávek	1
Nadměrná vytíženost obchodníků	1
Nedbalost obchodníků	

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 5-2 prezentace příčin vyplývá, že uvedené příčiny jsou definovány samostatně pro každou neshodu.

Pro návrhy hledání cest zlepšení procesu inside sales bude použita příčina, která je v tabulce 5-2 uvedena jako první. Důvodem je její duplicitní výskyt v případě obou předmětných neshod.

V případě neshod definovaných interním zákazníkem u evidence zpětné vazby, nesmí být opomenuto níže uvedených návrhů dalšího členění zpětné vazby v interním informačním systému.

Návrhy dalšího členění zpětné vazby v interním systému:

1. Podrobnější členění zpětné vazby v případě typu lead time.

- Tato položka nám vypovídá o časové neschopnosti realizace poptávané přepravy ze strany společnosti DSV Road a.s.

Návrh možného členění:

- neumíme dodržet termín vykládky
- neumíme dodržet termín nakládky

2. Upřesnění důvodu neakceptování ceny ze strany externího zákazníka poptávajícího přepravu.

Výsledky analýzy interních dat získaných z informačního systému

Na základě analýzy interních dat bylo zjištěno působení níže uvedených vymezitelných příčin převážně u extrémních hodnot. Po odstranění extrémů sice diagramy stále vykazovaly možné působení vymezitelných příčin, ale z pohledu měřené veličiny by mohlo jít o příčiny náhodné.

Vymezitelné příčiny

1. Vytíženost obchodníků inside sales
2. Poptávky externích zákazníků obsahují specifické požadavky.

Statistická hodnoty získané z daného vzorku dat doby trvání zpracování cenové nabídky.

Tabulka 5-20 Statistické hodnoty dat zpracování cenové nabídky

Statistická veličina	
Průměr	6,02
Směrodatná odchylka	3,73
Rozptyl	13,88

Zdroj vlastní zpracování

Za pomoci získaných statistických hodnot vymežíme základní regulační meze. Nebude sestaven regulační diagram, pouze za pomoci průměru a směrodatné odchylky stanovíme horní varovnou (regulační) mez a dolní varovnou (regulační) mez doby zpracování cenové nabídky. Pro výpočet bude použito pravidlo 2σ , které předpokládá přibližně 95% výskyt všech hodnot v tomto intervalu.

Výpočet varovných mezí:

$$USL = X + 2\sigma$$

$$LSL = X - 2\sigma$$

USL - Horní varovná (regulační) mez

13,47 minut

LSL - Dolní varovná (regulační) mez

0,00 minut

Toto uvedené rozmezí je pro proces inside sales významné pouze z pohledu horní varovné meze. Po nastavení kontrolních mechanismů na sledování průběhu doby zpracování cenové nabídky by měly být zachyceny všechny poptávky, které budou zpracovány nad výše uvedenou regulační mez. U takto zachycených poptávek by měl být následně identifikován důvod překročení doby zpracování.

5.1.2 Sjedení výsledků analyzovaných dat předmětných pro fázi zlepšení

Tabulka 5-3 Výsledky analyzovaných dat pro fázi zlepšení procesu inside sales

Výsledky analyzovaných dat předmětných pro fázi zlepšení procesu inside sales		
Oblasti zlepšení z pohledu externího zákazníka	Příčiny problémů procesu inside sales z pohledu interního zákazníka	Příčiny problémů nárůstu doby zpracování cenové nabídky
Komunikace obchodníků a společnosti s externími zákazníky	Zákazník nebyl informován o nutnosti předmětného údaje	Poptávky externích zákazníků obsahují specifické požadavky.
Dostupné materiály a dokumenty (kvalita a rychlost dodání)	Špatné (nepřesné) vstupní informace ze strany společnosti	
Kvalita předkládané poptávky (obsah a rychlost)	Obchodník předmětný údaj přehlédl	
Hledání cest k rychlému řešení specifických požadavků	Obchodník předmětný údaj špatně identifikoval	
	Obchodník inside sales nebyl proškolen	
	Vytíženost obchodníků inside sales	

Zdroj vlastní zpracování

Jestliže porovnáme oblasti zlepšení, které vyplynuly z analýzy hodnotícího dotazníku externího zákazníka s příčinami problémů definovaných interním zákazníkem a získaných z interních dat, můžeme definovat návrhy zlepšení. Nejprve z pohledu věcného a následně také časového

5.1.3 Oblasti zlepšení procesu inside sales

1. Úprava interních dokumentů nezbytných pro proces inside sales

Přesné vymezení dokumentů procesu inside sales představuje nejen revizi současných směrnic a interních materiálů procesu inside sales, ale také zavedení nových dokumentů, které zjednoduší a přesně vymezí požadavky na proces.

- Revize současného stavu směrnic a interních dokumentů
- Vyhodnocení stavu současných směrnic a interních dokumentů
- Úprava současných dokumentů a interních materiálů
- Zavedení nových dokumentů pro externího zákazníka
- Zavedení nových směrnic pro interního zákazníka

Provedení výše uvedených kroků přispěje k zlepšení následujících problémů:

- ✓ Dostupnost materiálů a dokumentů.

- ✓ Kvalita předkládaných poptávek
- ✓ Poskytování špatných vstupních informací.
- ✓ Špatná identifikace přepravovaného zboží
- ✓ Chybné údaje o rozměrech zásilky

2. Zlepšení odborných znalostí obchodníků procesu inside sales

Jestliže pracovníci procesu inside sales budou pravidelně proškolení a budou mít vnitřní směrnice a pokyny v podobě, která odpovídá požadavkům na proces inside sales, bude odstraněno několik příčin analyzovaných z problémů interních a externích zákazníků.

- Příprava školení zaměstnanců procesu inside sales
- Proškolení současných zaměstnanců procesu inside sales

Provedení výše uvedených kroků přispěje k zlepšení následujících problémů:

- ✓ Komunikace obchodníků s externími zákazníky
- ✓ Špatná identifikace přepravovaného zboží
- ✓ Chybné údaje o rozměrech zásilky
- ✓ Opomenutí a chybná evidence zpětné vazby

3. Nastavení kontrolních mechanismů procesu inside sales a činnosti jednotlivých obchodníků

Oblastí pro možnost nastavení kontrolních mechanismů může být definováno hned několik. Tyto oblasti vyplývají nejen z výše provedených analýz, ale také z úvodního definování procesu.

- Stanovení pevných hranic rozmezí doby zpracování cenové nabídky.
- Spojení příchozího kanálu požadavku externího zákazníka s interním informačním systémem. V současnosti není zaznamenán požadavek v čase přijetí, pouze v čase evidence požadavku v interním systému společnosti.

Provedení výše uvedených kroků přispěje k zlepšení následujících problémů:

- ✓ Rychlost řešení specifických požadavků
- ✓ Plnění požadavků

4. Úprava interního informačního systému z pohledu evidovaných dat

Interní informační systém eviduje téměř celý průběh procesu inside sales. Úprava současných evidovaných dat se týká požadavků interního zákazníka a to ze dvou níže uvedených pohledů evidence zpětné vazby.

- Aktualizace položky evidence zpětné vazby o navrhované položky ze strany externích zákazníků.
- Nastavení možnosti kontroly evidence zpětné vazby z časového hlediska. V současnosti není evidováno datum vložení zpětné vazby na příslušnou zpracovanou cenovou nabídku.

Provedení výše uvedených kroků přispěje k zlepšení následujících problémů:

- ✓ Opomenutá a chybná evidence zpětné vazby
- ✓ Rychlost řešení specifických požadavků
- ✓ Plnění požadavků obchodníků inside sales

5.2 Fáze řízení a kontroly– (C-Control)

Pátá závěrečná část postupu DMAIC je věnována fázi kontroly doporučených oblastí zlepšení procesu inside sales.

Předchozí fáze postupu DMAIC byla věnována nalezení oblastí pro možnost zlepšení činnosti inside sales obchodního oddělení společnosti DSV Road, a.s.

Oblasti pro zlepšení procesu byly definovány věcně a z možného časového horizontu realizace těchto jednotlivých kroků zlepšení.

V této části pouze uvedeme možné kontrolní mechanismy provedených fází zlepšení podle jednotlivých oblastí.

5.2.1 Úprava interních dokumentů nezbytných pro proces inside sales

Ve fázi zlepšení byla navržena revize a vyhodnocení současného stavu interních dokumentů a směrnic. Na základě zjištěných skutečností byla doporučena následná aktualizace dle připomínek externích zákazníků.

Opravené a nové dokumenty a směrnice musí splňovat následující požadavky:

1. Přesně specifikovat průběh procesu inside sales.
2. Specifikovat způsob a zásady komunikace obchodníka s externím zákazníkem.
3. Přesně vymezit materiály a dokumenty na které má externí zákazník právo.
4. Definovat parametry kvality zpracované cenové nabídky.

5.2.2 Zlepšení odborných znalostí obchodníků procesu inside sales

V případě tohoto kroku zlepšování je vhodné provádět níže uvedené kontrolní kroky:

1. Kontrolu daných požadavků na odborné znalosti jednotlivých obchodníků procesu.
2. Kontrolu požadavku proškolení nového pracovníka před příchodem do procesu činnosti inside sales.
3. Kontrolu dodržování pravidelného půlročního školení zaměstnanců procesu inside sales. Důvodem školení mohou být tržní podmínky poskytování přeprav, které se pravidelně mohou měnit a s tím se také mohou diferencovat požadavky zákazníků

5.2.3 Nastavení kontrolních mechanismů procesu inside sales a činnosti jednotlivých obchodníků

V rámci oblasti nastavení kontrolních mechanismů procesu inside sales by bylo vhodné následně provádět kontrolu v níže uvedených krocích:

1. Kontrola doby zpracování cenové nabídky na základě stanovených základních regulačních mezí.
2. Kontrola vyhodnocení zpracovaných objednávek, které překročily horní regulační mez. Kontrola důvodu překročení může být nápomocna při definování specifických požadavků zákazníka. Tyto požadavky v největší šíři způsobují nárůst doby zpracování. Doporučené kontrolní období je jeden měsíc.
3. Zahájení kontroly vstupních požadavků na základě spojení příchozího kanálu požadavku externího zákazníka s interním informačním systémem.

V současnosti není zaznamenán požadavek v čase přijetí, pouze v čase evidence požadavku v interním systému společnosti.

5.2.4 Úprava interního informačního systému z pohledu evidovaných dat

Poslední oblastí nastavení kontrolních mechanismů je úprava interního informačního systému z pohledu evidování předmětných dat.

V rámci této oblasti by k efektivní činnosti inside sales přispěla kontrola níže uvedených kroků.

1. Kontrola dodržování povinnosti evidence zpětné vazby ze strany obchodníka u každé zpracované cenové nabídky
2. Kontrola evidence zpětné vazby z časového hlediska. V současnosti není evidováno datum vložení zpětné vazby na příslušnou zpracovanou cenovou nabídku. V budoucnu tímto krokem můžeme vymezit doporučenou dobu pro evidování zpětné vazby na předloženou cenovou nabídku v interním informačním systému.

Kontrolní kroky, včetně fáze zavádění zlepšování, plně patří do kompetence obchodnímu oddělení společnosti DSV Road a.s. Obchodní ředitel by měl za pomoci vnitřní směrnice přesně vymezit kontrolní kroky a určit kompetentní osoby.

Jednotlivé kroky navržené výše pouze kontrolují ty oblasti procesu inside sales, které podléhali zlepšení, a to pouze v rozsahu tohoto zlepšení.

Po nějaké době, horizont jednoho roku, by bylo přínosné provést opětovně procesní analýzu činnosti inside sales. Pouze opětovné provedení procesní analýzy může ověřit správnost kroků v oblasti zlepšení a účinnost kontrolních mechanismů.

6 Závěr

Diplomová práce předkládá procesní analýzu činnosti inside sales obchodního oddělení společnosti DSV Road a.s. Hlavním předmětem činnosti inside sales je zpracování cenových nabídek na realizaci přepravních služeb podle požadavku poptávajícího zákazníka.

Cílem procesní analýzy bylo v úvodu definovat předmětný proces a zhodnotit současné vnímání míry kvality ze strany zákazník společnosti. Následně, na základě zjištěných skutečností, se pokusit o nalezení cest pro oblast zlepšení předmětného procesu.

Procesní analýza byla vedena kroky postupu DMAIC, který vychází z metodologie Six Sigma. Tento postup je specifický v členění procesní analýzy. Analýza je prováděna postupně v jednotlivých krocích. Začíná fází definování. Dále pokračuje fází měření současné situace, která plynule přechází ve fázi analyzování a následně zlepšování. Procesní analýza je ukončena fází kontroly.

Při definování samotného procesu inside sales bylo využito převážně procesních diagramů. Postupnými kroky byl popsán celkový proces, včetně jeho zdrojů a výchozích ukazatelů kvality. Data pro analyzování byla získána z několika oblastí. Hlavní oblastí byly data získaná od externího zákazníka prostřednictvím dotazníkového šetření. Dále také data získaná od interního zákazníka na základě dotazování. Poslední oblastí byla data získaná z interního informačního systému společnosti.

V analytické části byly převážně použity statistické nástroje v podobě krabicových diagramů a paprskových grafů. Dále také průběhového diagramu a histogramů. Příčiny neshod byly v úvodu analyzovány Paretovým diagramem. Následně analyzovány za přispění metody „5 x proč“ a pro názornost zobrazeny za pomoci diagramů příčin a následků.

Výsledky analýzy byly zpracovány ve fázi zlepšení. Na základě zjištěných skutečností byly navrženy oblasti zlepšení procesu inside sales v podobě úpravy interních dokumentů nezbytných pro proces a zlepšení odborných znalostí obchodníků. Dále také byly navrženy změny kontrolních mechanismů procesu a úprava interního informačního systému z pohledu evidovaných dat. V oblasti zlepšení jsou navrženy jednotlivé kroky pro dosažení cíle a řešení problém.

Uplatnění jednotlivých kroků zlepšení přinese obchodnímu oddělení společnosti DSV Road a.s. zlepšení procesu inside sales z několika úhlů pohledu. Budou pevněji a jasněji stanovena pravidla pro komunikaci se zákazníkem a jasná pravidla poskytování informací a dokumentů. Kontrola pracovní činnosti přispěje k docílení větší výkonnosti pracovníků procesu.

Diplomová práce ve své poslední části doporučuje kontrolní činnosti pro navržené oblasti zlepšení. Autorka diplomové práce ve svém závěru také doporučuje společnosti opakování procesní analýzy v horizontu jednoho až dvou let. Jen na základě výsledků budoucí procesní analýzy může být potvrzena nebo vyvrácena úspěšnost navržených zlepšení včetně kontrolních mechanismů.

Seznam použité literatury:

- [1] TÖPFER, A. a kolektiv. *SIX SIGMA, Koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 499 s. ISBN 978-80-251-1766-8.
- [2] GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Procesní řízení – ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [3] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum, Jak poznávat své zákazníky*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 160 s. ISBN: 80-247-0385-8.
- [4] MILLER, I. *Kapesní příručka Six Sigma*. 1.vyd. Praha: INTERQUALITY, spol. s r.o., 2008, s. 141, ISBN 978-80-902770-4-5
- [5] SCHUTTA, J. T. *Business performance through Lean Six Sigma : linking the knowledge worker, the Twelve Pillars, and Baldrige*. ASQ Quality Press, c2006i, 307 s.:il. ISBN 0-87389-658-0
- [6] BRASSARD,M.,FINN,L.,GINN,D., Ritter,D.v. *Six Sigma Memory JoggerTM II*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2005. 266 s. ISBN 80-02-01789-7.
- [7] GEORGE, M. L., ROWLANDS, D., Price, M., MAXEY, J. a kolektiv. *Kapesní příručka Lean Six Sigma*. 1. vyd. Brno: SC&C Partner, spol. s r.o., 2010. 276 s. ISBN 978-80-904099-2-7.
- [8] ŠIMONOVÁ, S. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. 1. vyd.: Univerzita Pardubice Fakulta ekonomicko správní., 2009. 193 s. ISBN 978-80-7395-205-1.
- [9] MACUROVA, P. *Řízení jakosti B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA Ekonomická fakulta, 2008. 168 s. ISBN 978-80-248-1720-0.
- [10] ŘEHÁKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. - 2. vyd.. - Praha : Professional Publishing, 2010 - 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5 (váz.)
- [11] UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

Seznam zkratk

DMAIC	Akronym používaný pro metodu zlepšování (D - Definování (Define), M - měření (Measure), A - analýza (Analyse), I – Zlepšení (Improve), C – Řízení (Control))
SIPOC	Akronym z anglického Supplier (Dodavatelé), Inputs (Vstupy), Process (Proces), Outputs (Výstupy), Customer (Zákazník)
CTQ	Critical To Quality (požadavek kvality - hlas organizace)
CTP	Critical To Process (požadavek kvality – hlas organizace)
UCL	Upper Control Limit – Horní regulační mez
LCL	Lower Control Limit – Dolní regulační mez

Seznam obrázků

Obrázek 2-1 Paretův diagram	17
Obrázek 2-2 Ishikawův diagram	18
Obrázek 3-1 Základní přehled činností společnosti DSV Road, a.s.	20
Obrázek 3-2 Základní organizační struktura společnosti DSV Road a.s. .	21
Obrázek 3-3 Popis struktury a činnosti obchodního oddělení DSV Road a.s.	22
Obrázek 3-4 Popis činnosti inside sales obchodního oddělení společnosti DSV Road a.s. .	23
Obrázek 4-1 Diagram SIPOC – zachycení základního definování procesu inside sales.....	26
Obrázek 4-2 Popis zdrojů procesu inside sales.	27
Obrázek 4-3 Popis zdroje zaměstnanci procesu inside sales.	28
Obrázek 4-4 Popis přerozdělení činnosti inside sales v rámci příslušných obchodníků.	28
Obrázek 4-5 Popis zdroje interní informační systém	29
Obrázek 4-6 Přehled hlavních aktivit procesu inside sales.	30
Obrázek 4-7 Popis aktivity procesu inside sales v podobě zachycení požadavku externího zákazníka na vytvoření cenové nabídky realizace přepravních služeb.	
Obrázek 4-8 Popis činnosti Přijetí poptávky na realizaci přepravních služeb.	33
Obrázek 4-9 Popis aktivity Evidence poptávky na realizaci přepravních služeb.	34
Obrázek 4-10 Popis aktivity Vyhodnocení poptávky na základě podkladů interního zákazníka.	34
Obrázek 4-11 Popis aktivity vytvoření cenové nabídky na realizaci přepravních služeb. ...	35
Obrázek 4-12 Popis činnosti zachycení zpětné vazby na vytvořenou cenovou nabídku.	36
Obrázek 4-13 Popis aktivity vyhodnocení zpětné vazby na zpracovanou cenovou nabídku.	36
Obrázek 4-14 Požadavky na kvalitu procesu inside sales.	38

Seznam tabulek

Tabulka 4-1 Obecné charakteristiky procesu inside sales	25
Tabulka 4-2 Přehled počtu odpovědí externích zákazníků, včetně určení mediánu odpovědi, na otázky prvního okruhu hodnotícího dotazníku.	42
Tabulka 4-3 Přehled počtu odpovědí externích zákazníků, včetně určení mediánu odpovědi, na otázky druhého okruhu hodnotícího dotazníku.	42
Tabulka 4-4 Přehled počtu odpovědí externích zákazníků, včetně určení mediánu, na otázky třetího okruhu hodnotícího dotazníku.....	43
Tabulka 4-5 Přehled výsledných počtů odpovědí interního zákazníka na otázky k procesu inside sales.....	45
Tabulka 4-6 Počet výskytů neshod v 1 části procesu inside sales – Chyby u zpracování poptávek a cenových nabídek.....	47
Tabulka 4-7 Přehled dosažených známek míry dopadu problémů části 1 na navazující proces.....	47
Tabulka 4-8 Počet výskytů neshod 2 části procesu inside sales- Evidence zpětné vazby.....	48
Tabulka 4-9 Statistické hodnoty okruhu č.1 nezbytné k zobrazení krabicového diagramu ..	51
Tabulka 4-10 Statistické hodnoty okruhu č.2 nezbytné k zobrazení krabicového diagramu	53
Tabulka 4-11 Statistické hodnoty okruhu č. 3 nezbytné k zobrazení krabicového diagramu	54
Tabulka 4-12 Otázky hodnotícího dotazníku, které budou dále porovnávány s další částí analýzy.....	56
Tabulka 4-13 Tabulka počtu externích zákazníků dle třídící škály počtu požadavků v období 1 měsíce	56
Tabulka 4-14 Přehled hodnotících otázek, které získaly u poptávajících zákazníků 10 až 15 krát za měsíc nízkou hodnotu mediánu	60
Tabulka 4-15 Tabulka výsledků analýz dotazníkového šetření.....	60
Tabulka 4-16 Tabulka Výpočtu hodnot nezbytných pro sestrojení Paretova diagramu dle počtu výskytů neshody	61
Tabulka 4-17 Tabulka Výpočtu hodnot nezbytných pro sestrojení Paretova diagramu dle míry dopadu na navazující proces	63
Tabulka 4-18 Analýza problému Špatná identifikace přepravovaného zboží za použití pravidla „ 5 x proč“	64

Tabulka 4-19 Analýza problému Chybné údaje o rozměrech zásilky na základě pravidla „5 x proč“	65
Tabulka 4-20 Analýza problému Opomenutí evidence zpětné vazby na základě metody „5 x proč“	67
Tabulka 4-21 Analýza problému Evidence zpětné vazby na základě metody „5 x proč“	67
Tabulka 4-22 Tabulka kritérií pro výběr dat nárůstu zpracování cenové nabídky	69
Tabulka 5-1 Příčiny neshod dle analýzy problémů definovaných interním zákazníkem.....	73
Tabulka 5-2 Příčiny neshod dle analýzy problémů definovaných interním zákazníkem v druhé části (evidence zpětné vazby) procesu inside sales.	74
Tabulka 5-3 Výsledky analyzovaných dat pro fázi zlepšení procesu inside sales	76

Seznam grafů

Graf 4-1 Průběhový diagram doby zpracování cenové nabídky na realizaci přepravy.....	50
Graf 4-2 Porovnání dosaženého mediánu míry spokojenosti externího zákazníka u okruhu č.1 - Celková realizace zpracování cenové nabídky ve vztahu ke střednímu bodu	57
Graf 4-3 Porovnání dosaženého mediánu míry spokojenosti externího zákazníka u okruhu č.2 – Profesionální přístup obchodníků ve vztahu ke střednímu bodu	58
Graf 4-4 Porovnání dosaženého mediánu míry spokojenosti externího zákazníka u okruhu č. 3 - Kvalita poskytovaných cenových nabídek ve vztahu ke střednímu bodu.....	59
Graf 4-5 Paretův diagram významnosti neshod pro provoz inside sales na základě jejich počtu výskytu za předemné období (9/2010 – 2/2011)	62
Graf 4-6 Paretův diagram míry dopadu neshod na navazující proces na základě hodnotící škály významnosti.	63
Graf 4-7 Průběhová diagram procesu zpracování cenové nabídky po odstranění extrémních výskytů.	70
Graf 4-8 Histogram četnosti doby zpracování cenové nabídky po odstranění extrémních hodnot	71

Seznam diagramů

Diagram 4-1 Krabicový digram výsledných hodnot odpovědí na otázky okruhu č. 1 hodnotícího dotazníku	52
Diagram 4-2 Krabicový digram výsledných hodnot odpovědí na otázky okruhu č. 2 hodnotícího dotazníku	53
Diagram 4-3 Krabicový digram výsledných hodnot odpovědí na otázky okruhu č. 3 hodnotícího dotazníku	55
Diagram 4-4 Základní diagram příčin a následků u neshody špatná identifikace zboží.	65
Diagram 4-5 Základní diagram příčin a následků u neshody Chybné údaje o rozměrech zásilky	66
Diagram 4-6 Základní diagram příčin a následků u neshody Chybná evidence zpětné vazby	68

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

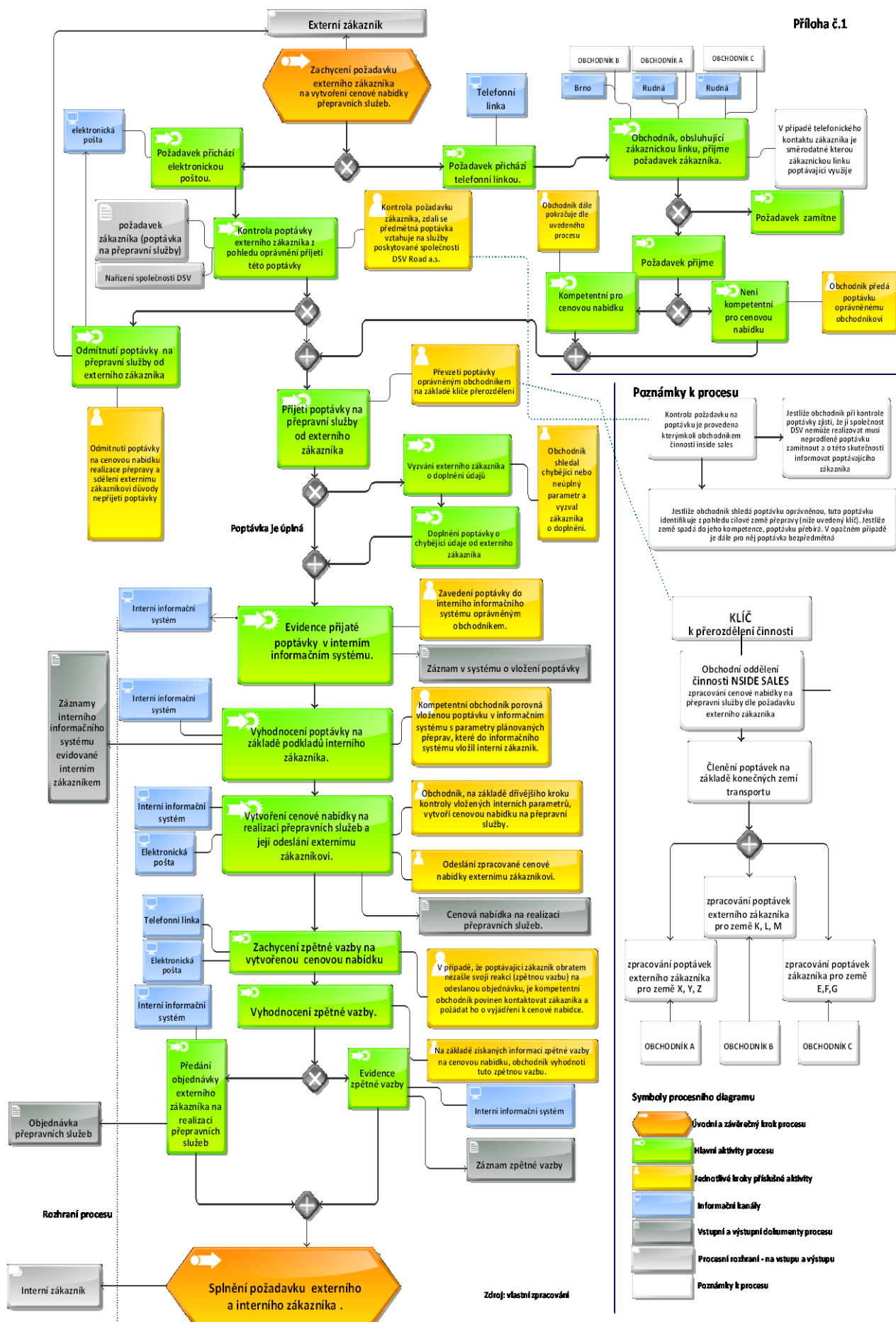
Dubíček 105

725 28 Ostrava-Hošťálkovice

Seznam příloh:

Příloha č. 1	Celkový procesní diagram činnosti inside sales
Příloha č. 2	Hodnotící dotazník spokojenosti externího zákazníka
Příloha č. 3	Pracovní arch dotazování interního zákazníka
Příloha č.4	Diagramy rozdělení četnosti odpovědí na otázky okruhu č.1
Příloha č.5	Diagramy rozdělení četnosti odpovědí na otázky okruhu č.2
Příloha č.6	Diagramy rozdělení četnosti odpovědí na otázky okruhu č.3
Příloha č. 7	Počty odpovědí podle skupin zákazníků
Příloha č. 8	Hodnota dosaženého mediánu odpovědi podle skupin zákazníků

PŘÍLOHY





Hodnotící dotazník spokojenosti zákazníka zpracování poptávek a cenových nabídek

Hodnotící stupnice pro otázky 1 až 3, prosím vyberte odpověď u příslušné otázky

velmi spokojen = 5 spokojen = 4 částečně spokojen = 3 nespokojen = 2 velmi nespokojen = 1

1. Vyjádřete, prosím, míru Vaší spokojenosti s celkovou realizací zpracování cenové nabídky.

Naplnila poskytnutá služba Vaše očekávání	<input type="text" value="Spokojen"/>
Spokojenost s řešením specifických požadavků	<input type="text" value="Spokojen"/>
Pružná reakce na Vaše individuální požadavky	<input type="text" value="Spokojen"/>
Dostupnost a úroveň informací	<input type="text" value="Spokojen"/>
Komunikace ze strany společnosti	<input type="text" value="Spokojen"/>

2. Ohodnoťte, prosím, míru Vaší spokojenosti s profesionálním přístupem zaměstnanců společnosti při poskytnutí cenové nabídky.

Rychlost reakce na Vaše požadavky	<input type="text" value="Spokojen"/>
Vstřícný přístup	<input type="text" value="Spokojen"/>
Včasná reakce na Vaše připomínky	<input type="text" value="Spokojen"/>
Odborné znalosti	<input type="text" value="Spokojen"/>
Kvalita poskytnutých informací	<input type="text" value="Spokojen"/>

3. Vyjádřete, prosím, míru Vaší spokojenosti s kvalitou poskytované nabídky

Obecná kvalita nabídky	<input type="text" value="Spokojen"/>
Úplnost informací	<input type="text" value="Spokojen"/>
Přehlednost nabídky	<input type="text" value="Spokojen"/>
Dostupné materiály a dokumenty	<input type="text" value="Spokojen"/>

Prosím, vyberte Vaši odpověď u otázek 4 až 7

4. Celkový přístup realizace poskytnuté služby můžete, prosím, ohodnotit jako:

5. Jak často oslovujete společnost DSV Road a.s. s Vaší poptávkou

6. Definujte nejčastější důvod nerealizování Vaší poptávky u společnosti DSV Road a.s.

7. Označte, prosím, relaci (zemi), která je nejčastěji předmětem Vašich poptávek

Co může společnost DSV Road z Vašeho pohledu zlepšit na poskytování svých služeb. Je něco, co byste uvítal/a:

Zde uveďte, prosím, Vaše náměty na zlepšení spolupráce:

Dotazování interního zákazníka na proces inside sales

Interní zákazník procesu -traffic manažerů provozní oddělení DSV Road a.s.

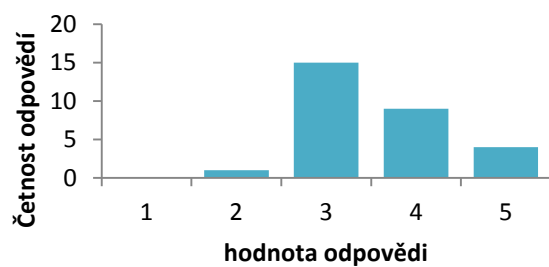
Odpovědi k procesu inside sales						
Otázky k procesu inside sales	Traffic manažer 1	Traffic manažer 2	Traffic manažer 3	Traffic manažer 4	Traffic manažer	Traffic manažer 6
1. Probíhá zpracování cenové nabídky na realizaci přepravních služeb obchodníky procesu inside sales bezchybně?	ANO	ANO	NE	ANO	NE	NE
Jaké chyby nejčastěji nacházíte?			Chybné evidování poplávajícího zákazníka, - špatně zadány údaj cílové země přepravy,		Chybné údaje - identifikace zboží, země přepravy , rozměry přepravy	Chybné údaje - stohovatelnost zásilek, rozměry zásilek
2. Poskytují obchodníci procesu inside sales vsřícný přístup při řešení Vašich požadavků?	ANO	NE	ANO	ANO	NE	ANO
3. Evidují zaměstnanci zpětnou vazbu na vytvořené cenové nabídky správně?	ANO	NE	NE	ANO	NE	NE
Jaké chyby nejčastěji nacházíte?		Neúplný údaj	Opomenutí vyplnění výstupu zpětné vazby		Zpětná vazba od zákazníka obsahovala doplňující údaje, které nejsou v poznámce zaznamenány	Chybná evidence zpětné vazby
4. V současnosti nabízené typy zpětné vazby jsou pro Vaši další práci dostačující?	NE	ANO	NE	NE	ANO	NE
Jaké další členění zpětné vazby byste uvítali?	Podrobnější členění u typu zpětné vazby		Uprášení typu zpětné vazby vysoká cena		Uprášení typu zpětné vazby vysoká cena	Podrobnější členění u typu zpětné vazby
5. Jaké informace k evidenci zpětné vazby v interním informačním systému postrádáte?	V případě typu zpětné vazby JINÉ uvést doplňující informaci		Výstup zpětné vazby sjednotit s poznámkou u realizovaných	V případě typu zpětné vazby JINÉ uvést přesnější důvod		Výstup zpětné vazby sjednotit s poznámkou u realizovaných

Okruh č.1 - Míra spokojenosti celkové realizace zpracování cenové nabídky

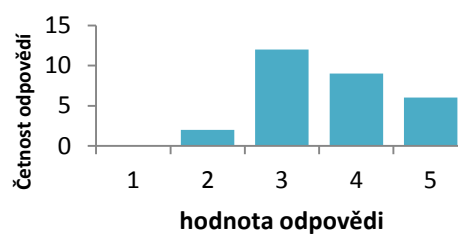
Hodnotící škála:

5 = velmi spokojen; 4 = spokojen; 3 = částečně spokojen; 2 = nespokojen; 1 = velmi nespokojen.

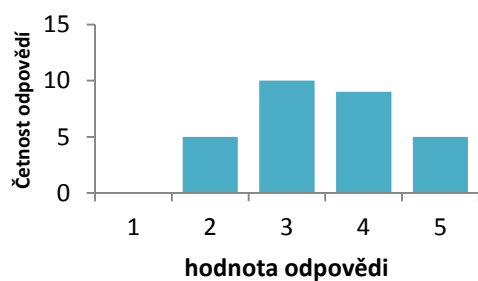
Naplnila poskytnutá služba Vaše očekávání



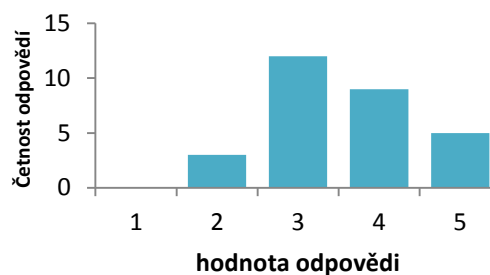
2. Spokojenost s řešením specifických požadavků



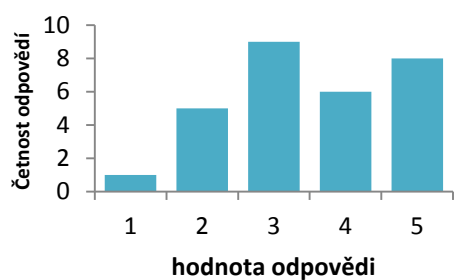
3. Pružná reakce na Vaše individuální požadavky



4. Dostupnost a úroveň informací



5. Komunikace ze strany společnosti



Okruh č. 2 - Míra spokojenosti s profesionálním přístupem

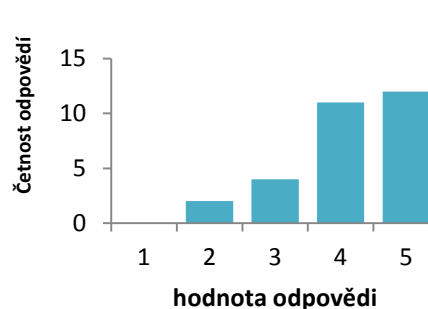
Hodnoticí škála:

5 = velmi spokojen; 4 = spokojen; 3 = částečně spokojen; 2 = nespokojen; 1 = velmi nespokojen.

1. Rychlost reakce na Vaše požadavky



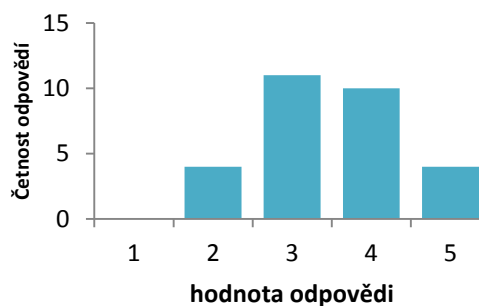
2. Vstřícný přístup



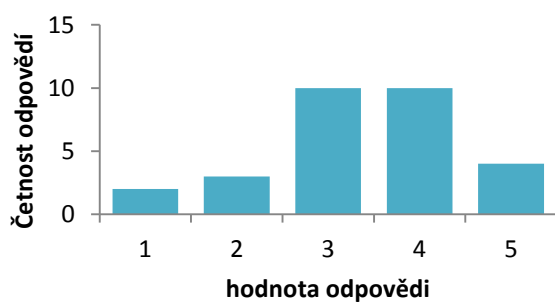
3. Včasná reakce na Vaše připomínky



4. Odborné znalosti



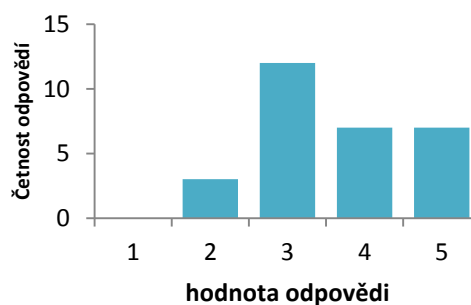
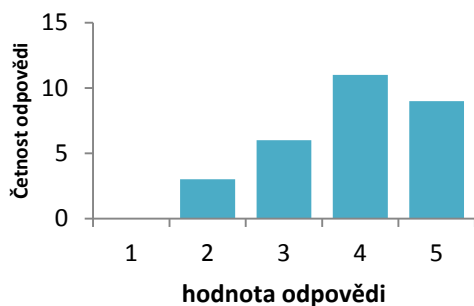
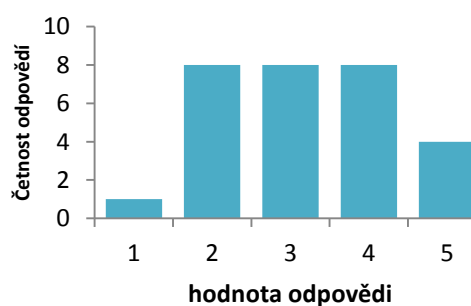
Kvalita poskytnutých informací



Okruh č.3 - Míra spokojenosti s kvalitou poskytovaných nabídek

Hodnoticí škála:

5 = velmi spokojen; 4 = spokojen; 3 = částečně spokojen; 2 = nespokojen; 1 = velmi nespokojen.

1. Obecná kvalita nabídky**2. Úplnost informací****3. Přehlednost nabídky****4. Dostupné materiály a dokumenty**

Počty odpovědí podle skupin zákazníků

Zákazníci poptávající 15 x a více za měsíc

Otázky míry spokojenosti s profesionálním přístupem obchodníků	Počty odpovědí u zákazníků poptávajících 15 x a více za měsíc				
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen
Rychlost reakce na Vaše požadavky	1	1	2	1	0
Vstřícný přístup	1	2	2	0	0
Včasná reakce na Vaše připomínky	1	1	2	1	0
Odborné znalosti	0	2	2	1	0
Kvalita poskytnutých informací	0	3	2	0	0

Otázky míry spokojenosti s kvalitou poskytovaných nabídek	Počty odpovědí u zákazníků poptávajících 15 x a více za měsíc				
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen
Obecná kvalita nabídky	1	2	2	0	0
Úplnost informací	0	3	2	0	0
Přehlednost nabídky	1	2	1	1	0
Dostupné materiály a dokumenty	0	2	2	1	0

Otázky míry spokojenosti celkové realizace zpracování cenové nabídky	Počty odpovědí u zákazníků poptávajících 15 x a více za měsíc				
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen
Naplnila poskytnutá služba Vaše očekávání	1	2	2	0	0
Spokojenost s řešením specifických požadavků	0	4	1	0	0
Pružná reakce na Vaše individuální požadavky	1	1	1	2	0
Dostupnost a úroveň informací	0	1	3	1	0
Komunikace ze strany společnosti	0	2	3	0	0

Zákazníci poptávající 10 až 15 x za měsíc

Otázky míry spokojenosti celkové realizace zpracování cenové nabídky	Počty odpovědí u zákazníků poptávajících 10 až 15 x za měsíc				
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen
Naplnila poskytnutá služba Vaše očekávání	2	2	1	1	0
Spokojenost s řešením specifických požadavků	0	1	4	1	0
Pružná reakce na Vaše individuální požadavky	1	3	2	0	0
Dostupnost a úroveň informací	0	4	1	1	0
Komunikace ze strany společnosti	1	0	1	3	1

Otázky míry spokojenosti s profesionálním přístupem obchodníků	Počty odpovědí u zákazníků poptávajících 10 až 15 x za měsíc				
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen
Rychlost reakce na Vaše požadavky	2	1	0	3	0
Vstřícný přístup	1	3	1	1	0
Včasná reakce na Vaše připomínky	0	4	2	0	0
Odborné znalosti	0	2	3	1	0
Kvalita poskytnutých informací	1	1	2	0	2

Otázky míry spokojenosti s kvalitou poskytovaných nabídek	Počty odpovědí u zákazníků poptávajících 10 až 15 x za měsíc				
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen
Obecná kvalita nabídky	1	1	0	4	0
Úplnost informací	2	1	3	0	0
Přehlednost nabídky	1	2	2	1	0
Dostupné materiály a dokumenty	0	1	2	2	1

Zákazníci poptávající 5 až 10 x za měsíc

Otázky míry spokojenosti s profesionálním přístupem obchodníků	Počty odpovědí u zákazníků poptávajících 5 - 10 krát za měsíc				
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen
Rychlost reakce na Vaše požadavky	3	2	1	0	0
Vstřícný přístup	4	1	0	1	0
Včasná reakce na Vaše připomínky	2	2	2	0	0
Odborné znalosti	2	2	1	1	0
Kvalita poskytnutých informací	3	1	0	2	0

Otázky míry spokojenosti s kvalitou poskytovaných nabídek	Počty odpovědí u zákazníků poptávajících 5 - 10 krát za měsíc				
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen
Obecná kvalita nabídky	1	5	0	0	0
Úplnost informací	3	1	2	0	0
Přehlednost nabídky	2	2	1	1	0
Dostupné materiály a dokumenty	1	3	0	2	0

Otázky míry spokojenosti celkové realizace zpracování cenové nabídky	Počty odpovědí u zákazníků poptávajících 5 - 10 krát za měsíc				
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen
Naplnila poskytnutá služba Vaše očekávání	3	3	0	0	0
Spokojenost s řešením specifických požadavků	3	0	2	1	0
Pružná reakce na Vaše individuální požadavky	2	2	1	1	0
Dostupnost a úroveň informací	2	2	1	1	0
Komunikace ze strany společnosti	3	1	0	2	0

Zákazníci poptávající méně než 5 x za měsíc

Otázky míry spokojenosti s profesionálním přístupem obchodníků	Počty odpovědí u zákazníků poptávajících méně než 5x za měsíc				
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen
Rychlost reakce na Vaše požadavky	1	5	2	0	0
Vstřícný přístup	3	4	1	0	0
Včasná reakce na Vaše připomínky	2	5	1	0	0
Odborné znalosti	2	3	1	0	0
Kvalita poskytnutých informací	2	2	3	1	0

Otázky míry spokojenosti s kvalitou poskytovaných nabídek	Počty odpovědí u zákazníků poptávajících méně než 5x za měsíc				
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen
Obecná kvalita nabídky	3	3	2	0	0
Úplnost informací	2	4	2	0	0
Přehlednost nabídky	3	4	1	0	0
Dostupné materiály a dokumenty	2	5	1	0	0

Otázky míry spokojenosti celkové realizace zpracování cenové nabídky	Počty odpovědí u zákazníků poptávajících méně než 5x za měsíc				
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen
Naplnila poskytnutá služba Vaše očekávání	2	3	3	0	0
Spokojenost s řešením specifických požadavků	2	4	2	0	0
Pružná reakce na Vaše individuální požadavky	2	4	2	0	0
Dostupnost a úroveň informací	2	3	3	0	0
Komunikace ze strany společnosti	4	2	2	0	0

Zákazníci poptávající příležitostně

Otázky míry spokojenosti s profesionálním přístupem obchodníků	Počty odpovědi příležitostných zákazníků				
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen
Rychlost reakce na Vaše požadavky	2	1	1	0	0
Vstřícný přístup	3	1	0	0	0
Včasná reakce na Vaše připomínky	2	2	0	0	0
Odborné znalosti	2	1	1	0	0
Kvalita poskytnutých informací	2	1	1	0	0

Otázky míry spokojenosti s kvalitou poskytovaných nabídek	Počty odpovědi příležitostných zákazníků				
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen
Obecná kvalita nabídky	2	2	0	0	0
Úplnost informací	2	2	0	0	0
Přehlednost nabídky	2	1	1	0	0
Dostupné materiály a dokumenty	1	2	0	1	0

Otázky míry spokojenosti celkové realizace zpracování cenové nabídky	Počty odpovědi příležitostných zákazníků				
	5 velmi spokojen	4 spokojen	3 částečně spokojen	2 nespokojen	1 velmi nespokojen
Naplnila poskytnutá služba Vaše očekávání	3	1	0	0	0
Spokojenost s řešením specifických požadavků	3	1	0	0	0
Pružná reakce na Vaše individuální požadavky	2	2	0	0	0
Dostupnost a úroveň informací	2	2	0	0	0
Komunikace ze strany společnosti	5	0	1	0	0

Hodnota dosaženého mediánu odpovědi podle skupin zákazníků

Mediánová hodnota odpovědi u zákazníků poptávajících 15 x a více za měsíc					
Okruhy otázek hodnotícího dotazníku	Otázka č.1	Otázka č.2	Otázka č.3	Otázka č.4	Otázka č.5
Otázky míry spokojenosti celkové realizace zpracování cenové nabídky	4	4	3	3	3
Otázky míry spokojenosti s profesionálním přístupem obchodníků	3	4	3	3	4
Otázky míry spokojenosti s kvalitou poskytovaných nabídek	4	4	4	3	-----

Mediánová hodnota odpovědi u zákazníků poptávajících 10 -15 x za měsíc					
Okruhy otázek hodnotícího dotazníku	Otázka č.1	Otázka č.2	Otázka č.3	Otázka č.4	Otázka č.5
Otázky míry spokojenosti celkové realizace zpracování cenové nabídky	4	3	4	4	2
Otázky míry spokojenosti s profesionálním přístupem obchodníků	3	4	4	3	3
Otázky míry spokojenosti s kvalitou poskytovaných nabídek	2	3,5	3,5	2,5	-----

Mediánová hodnota odpovědi u zákazníků poptávajících 5 -10 krát za měsíc					
Okruhy otázek hodnotícího dotazníku	Otázka č.1	Otázka č.2	Otázka č.3	Otázka č.4	Otázka č.5
Otázky míry spokojenosti celkové realizace zpracování cenové nabídky	4,5	4	4	4	4,5
Otázky míry spokojenosti s profesionálním přístupem obchodníků	4,5	5	4	4	4,5
Otázky míry spokojenosti s kvalitou poskytovaných nabídek	4	4,5	4	4	-----

Mediánová hodnota odpovědi u zákazníků poptávajících méně než 5x za měsíc					
Okruhy otázek hodnotícího dotazníku	Otázka č.1	Otázka č.2	Otázka č.3	Otázka č.4	Otázka č.5
Otázky míry spokojenosti celkové realizace zpracování cenové nabídky	4	4	4	4	4,5
Otázky míry spokojenosti s profesionálním přístupem obchodníků	4	4	4	4	3,5
Otázky míry spokojenosti s kvalitou poskytovaných nabídek	4	4	4	4	-----

Mediánová hodnota odpovědi příležitostných zákazníků					
Okruhy otázek hodnotícího dotazníku	Otázka č.1	Otázka č.2	Otázka č.3	Otázka č.4	Otázka č.5
Otázky míry spokojenosti celkové realizace zpracování cenové nabídky	5	5	4,5	4,5	5
Otázky míry spokojenosti s profesionálním přístupem obchodníků	4,5	5	4,5	4,5	4,5
Otázky míry spokojenosti s kvalitou poskytovaných nabídek	4,5	4,5	4,5	4	-----